



**Universidade de
Aveiro
2018**

Departamento de Comunicação
e Arte

**Marta Raquel Lopes
Gomes**

**As plataformas digitais como meio de
comunicação e *customer engagement*:
contributos no *rebranding* da Altice
Labs**



**Universidade de
Aveiro**
2018

Departamento de Comunicação
e Arte

**Marta Raquel Lopes
Gomes**

**As plataformas digitais como meio de
comunicação e *customer engagement*:
contributos no *rebranding* da Altice
Labs**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Multimédia, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira e a coorientação do Professor Doutor Arnaldo Manuel Pinto Santos.

Dedico este trabalho à minha irmã, aos meus pais, ao meu
cunhado e ao meu sobrinho, pelo apoio incondicional.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Nelson Troca Zagalo
professor associado da Universidade de Aveiro

Vogal – arguente principal

Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa
professor associado da Universidade Lusófona do Porto

Vogal - orientadora

Prof. Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira
professora adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Dora Simões e ao Professor Doutor Arnaldo Santos, a sua preciosa orientação, ajuda e conselhos ao longo deste percurso.

Um agradecimento à Altice Labs e aos seus colaboradores, por terem acolhido e colaborado de forma empenhada para que estudo este fosse possível.

Um agradecimento à Cátia Pinto, colaboradora que amavelmente dispensou do seu tempo para me prestar as informações imprescindíveis para a realização desta dissertação.

Um especial e profundo obrigada à minha irmã por me ter revisto todo o documento e pelos seus conselhos preciosos.

Ao meu namorado, um sincero obrigada por todo o apoio que me deu, por ter revisto todo o documento, por ter estado sempre ao meu lado e por, nos momentos menos bons, nunca me ter deixado baixar os braços.

Aos meus pais, ao meu sobrinho e ao meu cunhado um obrigada pelo apoio constante durante este percurso.

palavras-chave

plataformas digitais, comunicação, *customer engagement*, redes sociais, *e-mail marketing*, *rebranding*, B2B

resumo

Na era em que vivemos, a comunicação eficaz de uma marca, através das plataformas digitais, é um desafio constante para os profissionais de *marketing*.

Após o *rebranding de uma marca*, ferramentas como *e-mail marketing*, *microsites* de produtos e redes sociais são imprescindíveis para dar continuidade a todo o processo de comunicação digital.

Enquadrado no cenário referido, esta investigação tem como objetivos perceber qual a imagem que os clientes/subscritores detêm da marca Altice Labs e se a revista InnovAction tem impacto no reconhecimento da mesma. Para além disso tem também como objetivo perceber a forma como a empresa comunica os seus produtos após o *rebranding* da marca PT Inovação para Altice Labs. Para responder a este desafio foram analisados 7 produtos da empresa, sendo a InnovAction aquele onde se centrou a investigação. Estudou-se a comunicação do produto através da plataforma *e-mail marketing* do *microsite* e das redes sociais. Os resultados obtidos permitem a identificação de um conjunto de boas práticas para a melhoria de desempenho da comunicação de produto da marca Altice Labs.

Apesar do *rebranding* que a Altice Labs sofreu, há um claro reconhecimento dos seus clientes e subscritores do valor da marca, sendo a InnovAction um contributo importante. Do estudo concluiu-se também que o comprimento da campanha enviada por *e-mail marketing* é um fator crucial no resultado das campanhas. Este deve estar sempre de acordo com o objetivo do *e-mail marketing*. Eventos associados ao produto são outro fator identificado como influenciador de resultados.

keywords

digital platforms, communication, customer engagement, social networking, e-mail marketing, rebranding, B2B

abstract

Nowadays, the effective communication of a brand, through digital platforms, is a constant challenge to all the marketing professionals. After the rebranding, tools such as e-mail marketing, products' microsites and social networks are essential platforms to continue all the process of digital communication.

Thus, the present research aims to understand what is the image, that the clients/subscribers, have from the brand Altice Labs, and if the magazine InnovAction impact the recognition of the brand. Besides that, the current research, aims to understand how the company communicates its products after the rebranding from PT Inovação to Altice Labs.

To answer this challenge, 7 products of the company were analysed, being InnovAction the focus of the research. The communication of the product through the e-mail marketing platform, microsite and social networks were studied. The results obtained allowed the identification of a set of good practices to improve the product communication performance, of the brand Altice Labs.

Despite Altice Labs rebranding, there is a clear recognition of the brand value by its clients and subscribers, being InnovAction an important asset. From the present study, it was concluded that the length of the campaign sent by e-mail marketing is crucial for the campaign results, and that it should be adjusted to the goal of the e-mail marketing. Events associated to the product are another factor identified as results' influencer.

Índice de conteúdos

Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Estado da arte	4
2.1 Marca.....	4
2.1.1 Atributos humanos	4
2.1.2 Customer engagement.....	6
2.2 <i>Branding</i> B2B	9
2.2.1 Era digital.....	9
2.2.2 Benefícios	11
2.3 Rebranding	14
2.4 Estratégias de comunicação de produto	17
2.4.1 <i>E-mail marketing</i>	21
2.4.2 <i>Social media</i> e o mercado B2B	41
2.5 Discussão.....	45
Capítulo 3. Metodologia de investigação: caso de estudo	46
3.1 Método	46
3.2 Unidade de análise	48
3.3 Recolha e análise de dados.....	49
3.3.1 Fontes primárias.....	50
3.3.2 Fontes secundárias	53
Capítulo 4. Caso Altice Labs	54
4.1 Rebranding	57
4.2 Inovação	59
4.3 InnovAction.....	63
4.3.1 Apresentação.....	63

4.3.2 Desafio	65
4.3.3 Evolução dos resultados das campanhas	68
4.3.4 Reconhecimento e valor da marca	79
4.4 Outras campanhas de produto	81
Capítulo 5. Considerações finais	86
5.1 Conclusão	86
5.2 Limitações	87
5.3 Sugestões / propostas para o futuro	87
Referências bibliográficas	90

Índice de figuras

Figura 1. Percurso do consumidor através dos cinco Ás.....	7
Figura 2. Media tradicional v. Métricas representativas dos principais <i>social media</i>	8
Figura 3. Compromisso das empresas em fornecer a melhor experiência on-line.	10
Figura 4. Função das marcas B2B.	12
Figura 5. Modelo Canvas.	18
Figura 6. Grau de sobreposição entre personas e segmentos de mercado.	29
Figura 7. Recursos do MailChimp.....	30
Figura 8. Infraestrutura avançada de envio do MailChimp.....	33
Figura 9. Procedimento metodológico da investigação realizada.	48
Figura 10. <i>E-mail marketing</i> do questionário.....	51
Figura 11. História da Altice Labs desde 1999	56
Figura 12. Evolução do logótipo desde PT inovação a Altice Labs.....	58
Figura 13. Ecossistema de Inovação da Altice Labs	61
Figura 14. Evolução / História da revista InnovAction.	64
Figura 15. Proposta A - <i>E-mail marketing</i> InnovAction.	66
Figura 16. Proposta B - <i>E-mail marketing</i> InnovAction.	66
Figura 17. Campanha de <i>e-mail marketing</i> da InnovAction 2017.	67
Figura 18. Publicação da edição de 2016 da InnovAction no Facebook.....	69
Figura 19. <i>E-mail marketing</i> da campanha da InnovAction de 2016.....	71
Figura 20. Publicação da InnovAction no LinkedIn.....	74
Figura 21. Publicação da InnovAction no Facebook.....	76
Figura 22. Publicação da InnovAction no Twitter	77
Figura 23. Dados relativos ao microsite da InnovAction.	78
Figura 24. Campanhas de produto da Altice Labs desde 2015 até 2017.....	84

Índice de tabelas

Tabela 1. Análise de concorrentes diretos do MailChimp.....	38
Tabela 2. Resultados das campanhas de 2016 e 2017 da InnovAction.	72

Índice de quadros

Quadro 1. Planos do MailChimp.	37
Quadro 2. Diretrizes de <i>e-mail marketing</i>	40

Anexos

Anexo 1. Questionário aplicado	97
Anexo 2. Resultados questionário	99

Capítulo 1. Introdução

Hoje em dia, grande parte das empresas e negócios do mundo são conduzidos por meios digitais. A internet, uma vasta rede pública de computadores, liga pessoas e empresas do mundo inteiro. Atualmente, elas utilizam a internet praticamente a qualquer hora e em qualquer lugar, através de computadores, *smartphones*, *tablets* ou até mesmo TV's. A internet tem mudado fundamentalmente as noções que os clientes têm das funcionalidades, rapidez, preço e informações sobre os produtos e serviços (Kotler & Armstrong, 2014). Como resultado, ela proporciona às empresas uma forma completamente nova de criar valor para os clientes e de construir um relacionamento com eles.

A massificação da internet teve impacto em diversas áreas, sendo o *marketing* uma delas. Na sua obra Gabriel (2010) considera que a internet mudou tudo, e dá ênfase ao facto de os mercados terem voltado a comunicar. Na sua análise realça a importância das empresas terem de adquirir sentido de humor, humildade, honestidade, valores e outros pontos de vista, isto, para sobreviverem nesta nova era digital.

A internet veio, pois, trazer ao *marketing* novas formas de comunicar. De forma a acompanhar esta tendência, também as empresas do mercado B2B (*business to business*) passaram a utilizar *websites*, *microsites* de produtos, *e-mail marketing*, redes sociais, aplicações e outros recursos *on-line* para atingir novos clientes e vender de uma forma mais eficaz e eficiente. O *e-mail marketing* é considerado um canal de *marketing* digital, que permite a comunicação entre as empresas e os seus clientes, futuros clientes e subscritores (Waldow & Falls, 2013). Este canal disponibiliza diversas opções às empresas de forma a gerar *customer engagement*. São alguns exemplos: *newsletter*; *e-mail* promocional; *e-mail* sazonal; *e-mail marketing* de boas-vindas; *e-mail* para clientes inativos. Estas opções permitem personalizar o *e-mail marketing* e adequá-lo ao tipo de mensagem e produto que se quer transmitir/vender (Resultados Digitais, n.d.). De forma a obter melhores resultados nas campanhas de *e-mail marketing*, para além das opções referidas anteriormente, as empresas devem ter em conta outros fatores que podem influenciar esses resultados. O dia da semana em que se envia, o horário, a criação de *personas* para direccionar mais a campanha, os

elementos de atenção visual utilizados e a adequação da estrutura/tamanho do *e-mail marketing* perante o produto, podem levar a uma campanha mais promissora.

Como complemento à comunicação por *e-mail marketing*, cada vez mais empresas B2B utilizam o *website* próprio, *microsites* de produtos e as redes sociais para comunicar, oferecer informações sobre os produtos, dar a possibilidade de compra e prestar serviços de atendimento ao cliente (Kotler & Armstrong, 2014).

No contexto referido acima, a presente dissertação, desenvolvida em contexto empresarial, aborda temáticas atuais e fundamentais para a comunicação de uma marca na era digital. A marca Altice Labs é o resultado de vários processos de fusão e mudanças de marca, pelo que a compreensão da forma como a sua história e os consequentes processos de *rebranding* têm reflexo no reconhecimento da mesma pelos seus clientes, é imperativo no contexto atual. Estes fatores aliados à formação base da autora - *Marketing* – e ao mestrado em que se insere esta dissertação - Comunicação Multimédia, justificam a pertinência desta investigação: perceber a forma como uma empresa de grande dimensão comunica, através de plataformas digitais, após ter sofrido um processo de *rebranding*.

A chave para o sucesso de uma marca pode estar na forma como ela comunica com os seus atuais e futuros clientes. É a partir da comunicação que o cliente cria uma ligação positiva ou negativa com a marca. A presente investigação tem assim 2 objetivos essenciais. Como primeiro objetivo, perceber qual a imagem que os clientes/subscritores detêm da marca Altice Labs, e se a revista InnovAction tem impacto no reconhecimento da mesma. Para tal, recorre-se ao inquérito questionário junto do público-alvo. O segundo objetivo da investigação centra-se em perceber a forma como a empresa comunica os seus produtos, após o *rebranding* da marca de PT Inovação para Altice Labs. Para responder a este desafio são analisados 7 produtos da Altice Labs, com principal foco na revista InnovAction. A escolha deste produto justifica-se por serem utilizadas plataformas digitais na sua comunicação: *e-mail marketing*, as redes sociais, o *microsite* e, obviamente, pela pertinência temporal no decorrer da dissertação. Para dar resposta a este objetivo, estudou-se a comunicação do produto através do *e-mail marketing* e as boas práticas que se devem seguir para obter melhores resultados. Dentro da comunicação do produto através do *e-mail marketing*,

a investigação teve como finalidade perceber também se existiam fatores extra influenciadores dos resultados das campanhas.

O presente documento apresenta-se dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo conta com uma introdução ao estudo e refere a sua importância, as motivações, e os objetivos principais da presente investigação. Em seguida, no capítulo 2, é exposto o estado da arte, no qual são abordados temas como: marca, *branding* B2B, *rebranding* e estratégias de comunicação de produto. O capítulo 3 apresenta a metodologia adotada – estudo de caso – respetivas abordagens e instrumentos de recolha e análise de dados. O capítulo 4 inicia com uma introdução referente à Altice Labs e ao seu ecossistema de inovação. Em seguida é dada a conhecer a razão que levou a Altice Labs ao processo de *rebranding*, e é feita a apresentação do principal produto investigado (revista InnovAction). Posteriormente, são apresentados os resultados da análise de dados. Ilustra-se também a resposta ao desafio da construção de uma nova campanha de *e-mail marketing* para o produto investigado. Ao finalizar este capítulo é feita a análise às campanhas de *e-mail marketing* de outros 6 produtos da empresa. Este relatório de dissertação termina com o capítulo 5, em que se apresentam as principais conclusões e limitações desta investigação, bem como a indicação de sugestões/propostas de investigação futura.

Capítulo 2. Estado da arte

O estado da arte é composto pelas referências teóricas necessárias para a defesa desta investigação e fundamentação dos resultados obtidos. Neste sentido, o presente capítulo aborda temas como: marca, dimensões do *branding* B2B, *rebranding*, estratégias de comunicação de produto e redes sociais, e o mercado B2B.

2.1 Marca

As marcas vão muito além de simples nomes e símbolos. Elas são o elemento chave no relacionamento das empresas com os seus clientes. Elas transmitem o sentimento e a percepção que o consumidor tem em relação a um produto e à sua utilidade. Kotler e Armstrong (2014) simplificaram a definição ao afirmar que marca é tudo aquilo que um produto ou serviço significa para o consumidor. Uma marca é um conjunto de benefícios funcionais e emocionais com uma promessa única (De Chernatony & McDonald, 2003). Chernatony e Christodoulides (2004) defendem que esta definição é universal e que se pode aplicar a vários domínios, incluindo FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) e B2B (*Business to Business*). A marca é um dos ativos imateriais mais valioso das empresas (Davicik, Vinhas da Silva, & Hair, 2015). Este valor pode ser medido através do conceito de património da marca, isto é, o seu valor agregado, aquilo que uma marca proporciona a um produto ou serviço relativamente ao valor de um produto ou serviço semelhante sem marca adjacente (Davicik et al., 2015).

2.1.1 Atributos humanos

Neste grande tema - Marca - poderiam ser abordados e estudados os elementos da Marca, como nome, logótipo, *slogan*, entre outros, mas opta-se por abordar os seis atributos das marcas centradas no ser humano, por ser um tema atual e essencial para a era digital onde nos encontramos.

A compreensão do lado humano dos consumidores, através de estudos de antropologia digital, é o primeiro passo para compreender o *marketing* centrado no ser humano (Kotler, Setiawan, & Kartajaya, 2017). As empresas, principalmente as portadoras de marcas devem dar a conhecer o seu lado humano, para assim atraírem os consumidores.

Philip Kotler, inspirado em Stephen Sampson, considera seis os atributos que tornam um ser humano completo (Kotler et al., 2017): i) Fisicalidade; ii) Intelectualidade; iii) Sociabilidade; iv) Emotividade; v) Personalidade e vi) Moralidade. Para melhor compreensão do seu significado, descrevem-se a seguir:

- Fisicalidade: uma pessoa fisicamente atraente tem influência nos outros, o mesmo acontece com as marcas. As marcas que visam influenciar os seus clientes, devem ter elementos físicos (logótipos, *slogans*, *design* de produtos, *design* de interface de utilizadores) sedutores que as tornem inconfundíveis.
- Intelectualidade: a intelectualidade associa-se à capacidade de pensar para além do óbvio e inovar. As marcas devem ser inovadoras e ter a capacidade de lançar produtos com essa mesma característica, ou seja, produtos nunca antes pensados pela concorrência ou mesmo pelo consumidor. Com esta característica, as marcas mostram ser capazes de resolver os problemas dos consumidores de uma forma eficaz.
- Sociabilidade: uma pessoa sociável, não declara qualquer entrave na comunicação com outros e é portadora de aptidão de comunicação verbal e não-verbal. As marcas sociáveis, não receiam ouvir ou mesmo ter de conversar com os seus clientes. Resolvem agilmente as reclamações dos seus clientes e envolvem os mesmos através de vários meios de comunicação. Por exemplo, através da partilha de conteúdos relevantes para os seus clientes, nas redes sociais.
- Emotividade: há pessoas que emocionalmente conseguem influenciar outros a ter um determinado comportamento. As marcas que comunicam emoções (mensagens inspiradoras, humor, sensibilização por uma causa, ...) podem influenciar e orientar positivamente os seus consumidores.
- Personalidade: pessoas com personalidade têm consciência daquilo que são capazes ou não de fazer, tendo sempre em mente que ainda têm que aprender. A marca, da mesma forma, tendo personalidade, tem de saber exatamente o que representa, a sua razão de ser. Para além disso, são responsáveis em assumir as suas ações e que podem não ser perfeitas.
- Moralidade: a moralidade está associada à integridade. As marcas com esta característica são orientadas por valores.

Estes seis atributos permitem às marcas influenciar os consumidores como amigos, sem a sensação de dominância ou qualquer tipo de pressão (Kotler et al., 2017).

2.1.2 Customer engagement

Customer engagement é a expressão utilizada para definir o relacionamento/envolvimento positivo entre o cliente e a empresa. Este relacionamento gera valor e surge da participação ativa, da colaboração e das experiências entre os dois elementos (“Portal da Avaya,” 2018).

AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação) é um modelo que define, o percurso do consumidor. Este foi desenvolvido em 1898, por Elias St. Elmo Lewis, o pioneiro na área da publicidade e vendas. AIDA descreve o processo básico pelo qual as pessoas se sentem motivadas a atuar numa compra. Este modelo é baseado em estímulos externos de representantes de vendas (“Portal do ProvenModels,” 2005). Posteriormente, Derek Rucker propõe alterações ao modelo AIDA, apelidando-o de “quatro Ás”: atenção, atitude, ação e nova ação. Considerando a interligação promovida pela era digital, Kotler et al., (2017) sugerem um novo modelo que descreve o percurso do consumidor num mundo conectado (Figura 1). Este é composto por 5 Ás: atenção, atração, aconselhamento, ação e advocacia.

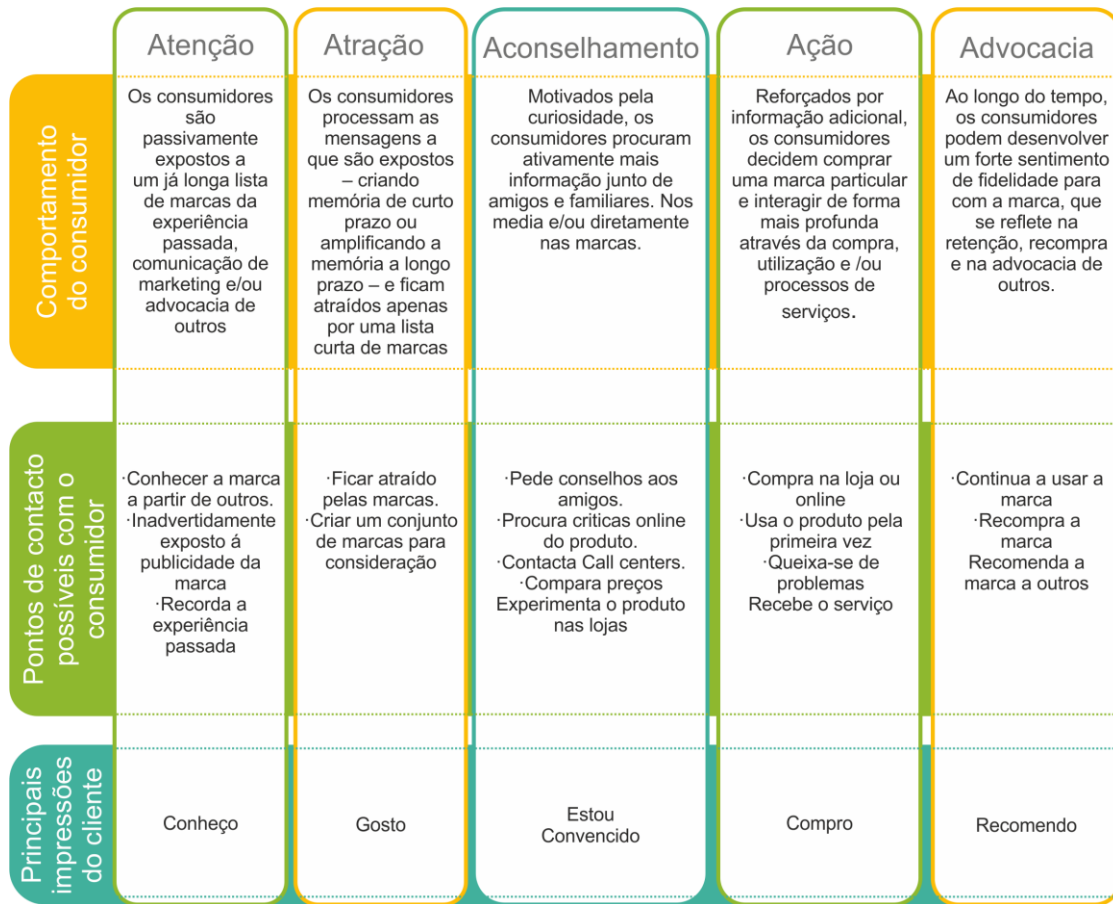


Figura 1. Percurso do consumidor através dos cinco Ás

Fonte: Adaptado de Kotler et al., (2017)

A forma como o consumidor passa por estas 5 fases não é obrigatoriamente linear, muitas vezes, o seu percurso é em espiral (Kotler et al., 2017). Por exemplo, um consumidor pode não ser atraído por uma marca, mas por aconselhamento de um familiar ou amigo, opta por comprar algo dessa marca. Este consumidor não passa pela fase da atração, salta da atenção diretamente para o aconselhamento. Conseguir orientar o consumidor da atenção para a ação, leva os *marketers* a completar o ciclo de vendas do percurso do consumidor. Mas como está representado anteriormente, ao concentrar-se apenas no percurso – atenção, passando diretamente para a – ação, o *marketer* subestima um “A”, a advocacia. Este último “A” é o que distingue o *marketing* tradicional do *marketing* digital (Kotler et al., 2017).

Lindsey-Mullikin e Borin (2017) destacam a importância e o impacto da advocacia em duas perspetivas diferentes - *media* tradicional e *social media* (Figura 2).

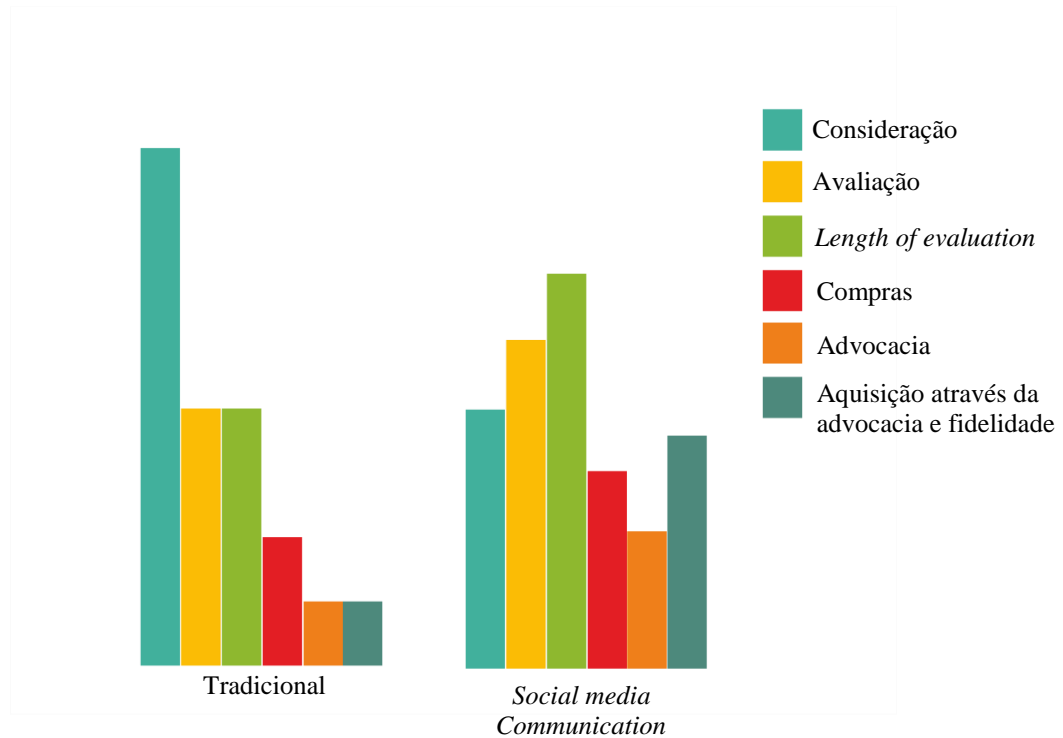


Figura 2. Media tradicional v. Métricas representativas dos principais *social media*.

Fonte: Adaptado de Lindsey-Mullikin & Borin (2017) [tradução própria]

A diferença e importância da advocacia entre os dois *media* estão ilustrados na Figura 2, onde se verifica que não é oportuno ignorar o último e mais recente “A” - advocacia. Comparativamente com as outras métricas, a advocacia verifica-se como sendo a com menos importância, mesmo assim é uma métrica relevante principalmente para os *social media*.

Neste sentido, para auxiliar as marcas a tornarem novos clientes em clientes fiéis e para haver um maior grau de *engagement*, Kotler et al.,(2017), afirma existir três técnicas essenciais: (1) recurso a aplicações (*apps*) que reforçam a experiência digital do consumidor; (2) a aplicação da gestão do relacionamento social com o cliente, que resulta da envolvimento dos clientes em conversas *online*, e que tem como objetivo dar aos clientes a oportunidade de manifestarem a sua opinião sobre o produto/serviço e providenciar soluções, em caso de reclamações ou dúvidas; (3) a ludicidade, característica que melhora o envolvimento (*engagement*) do consumidor orientando o seu comportamento. Estas três técnicas devem ser combinadas para a obtenção de melhores resultados.

2.2 *Branding* B2B

Para alguns profissionais, *branding* destina-se apenas aos mercados B2C (*Business to Consumer*), por estar associada ao valor emocional. Muitos acreditam que a marca não acrescenta valor ao processo de tomada de decisão da organização (Robinson, Faris, & Wind, 1967).

Branding é o termo utilizado para definir gestão de marca. Não tem como objetivo levar o consumidor a tomar decisões de compra irracionais, mais sim, trabalhar o produto ou serviço de forma a retirá-lo da condição de *commodity*¹ e torná-lo uma referência ao agregar valor à marca que o identifica (Smith & Aaker, 1992). *Branding* é, pois, muito mais que logótipos irreverentes e *designs* sedutores, trata-se de uma disciplina que tem o poder de orientar e influenciar, fazendo parte da estratégia de uma empresa a longo prazo. Refere-se ao planeamento, desenvolvimento, implementação e avaliação da estratégia da marca (Kotler & Pfoertsch, 2008).

2.2.1 Era digital

Digital branding é considerado a soma das experiências *on-line* que elevam e tornam mais complexa a análise e compreensão do processo atual de construção e projeção de uma marca (Rowles, 2014).

As constantes mudanças no ambiente empresarial devido às semelhanças nos produtos, qualidade, e à reduzida comunicação interpessoal gerada pela era digital, têm conduzido a uma subvalorização da marca no mercado B2B (Baumgarth, 2010).

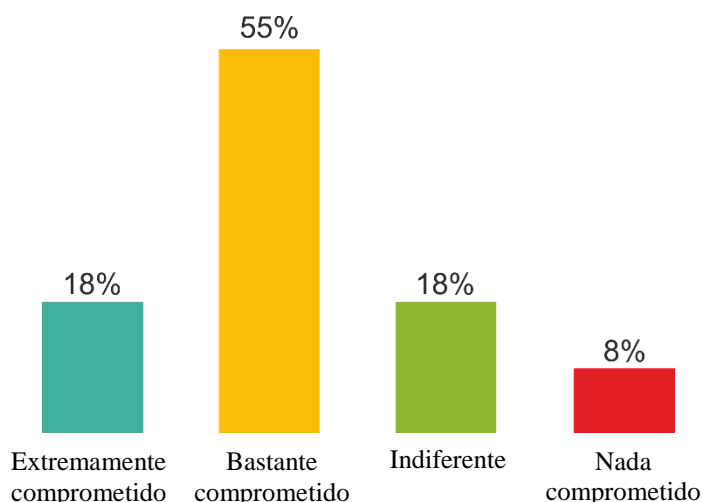
O atual paradigma de comunicação digital obriga os gestores de marcas e as empresas a perceber que, hoje, os clientes ou potenciais clientes conseguem facilmente acompanhar as ações de comunicação das marcas e o seu comportamento (Afonso, Monteiro, Amaral, Neto, & Remondes, 2016). Este paradigma e a sua influência na interação entre as pessoas e as práticas de *marketing* das empresas são reconhecidos por diversos autores (Greenberg, 2010; Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Todas estas alterações interferem com as empresas e trazem consequências para os seus produtos e marcas (Muntinga, Moorman, & Smit, 2011).

¹ Termo utilizado para designar um produto vulgar, igual a todos os outros.

A interação *on-line* por ser fluída, instantânea e não planeada, acaba por dar ao cliente o poder de construção da marca. A dificuldade das empresas na monitorização e caracterização do cliente, com a rapidez da interação *on-line*, influencia e pode mesmo destruir a construção e a projeção da marca (Adamson, 2008). Este cenário obriga os gestores de marca a requererem dos *marketers* uma atitude de permeabilidade relativamente às interações *on-line*.

A presença *on-line* de uma marca não é por si só um fator de sucesso, nem diferencia produtos ou serviços. A presença *on-line* é elementar (Afonso et al., 2016).

Mesmo com o reconhecimento, por parte dos gestores de *marketing* e comunicação, da importância da otimização da experiência digital da marca, num estudo sobre a experiência digital do utilizador na relação com as organizações (Figura 3) é revelado que apenas 18%, dos mais de 1400 profissionais entrevistados admite estar verdadeiramente empenhado na abordagem de dinamização da interação *on-line* (Econsultancy.com Ltd., 2013).



*Extremamente comprometido – está no centro do que fazemos | Bastante comprometido – levar a sério | Indiferente – não é prioridade | Nada comprometido – é necessário melhorar significativamente

Figura 3. Compromisso das empresas em fornecer a melhor experiência *on-line*.

Fonte: Adaptado de Econsultancy (2013) [tradução própria]

A intenção de grande parte dos inquiridos é usufruir da experiência digital da marca como instrumento de competitividade, embora algumas empresas ainda mantenham uma atitude de retração perante esta abordagem (Afonso et al., 2016).

A era digital trouxe às marcas a oportunidade de atuarem como meios, reduzirem a aquisição de espaços físicos e tornarem-se próximas e proeminentes no contexto global. O *on-line* é também um complemento às ações clássicas de publicidade que, por sua vez, reforçam o sentido de humanização e personalização das marcas.

2.2.2 Benefícios

A marca tem a capacidade de cativar corações e mentes, tem personalidade e é emocional, por isso precisa de ser reconhecida como um ativo estratégico, e vista como uma vantagem competitiva e lucrativa a longo prazo (Kotler & Pfoertsch, 2008).

Empresas portadoras de marcas sólidas acabam por criar as condições necessárias para estabelecer preços mais elevados junto dos consumidores. Para além disso, a marca tem a capacidade de aumentar as receitas das empresas e de as suportar em períodos menos favoráveis (Michell, King, & Reast, 2001). Produtos e serviços podem ser imitados com bastante facilidade, mas as marcas não (Kotler & Pfoertsch, 2008).

McKinsey e a Marketing Centrum Münster (MCM), em 2002, com base numa pesquisa empírica feita a mais de 750 gestores, determinaram a importância da marca em 18 mercados (as cited in Kotler & Pfoertsch, 2008). Este estudo foi feito com o intuito de perceber o impacto das três funções inerentes da marca, no mercado B2C e B2B:

- Aumentar a eficiência da informação: produtos com marcas associadas ajudam o consumidor a reunir e processar as informações quanto ao seu valor. Num mundo em que surgem com mais facilidade produtos no mercado, associar a informação sobre o fabricante e a origem do produto a uma marca, ajuda os consumidores a encontrarem a melhor solução.
- Reduzir riscos: ao escolher um produto de marca o consumidor está a reduzir o risco de tomar a decisão de compra errada. No mercado B2B em que os consumidores tendem a fugir do risco, as marcas podem ajudar a garantir e legitimar decisões de compra.
- Criar benefícios de valor agregado/imagem: para os consumidores o valor agregado está expresso nas marcas. No mercado B2B o valor agregado normalmente não está ancorado em valores puramente expressos nas marcas.

O estudo de McKinsey e a Marketing Centrum Münster (MCM) foi realizado no mercado alemão, mas a sua abordagem e implicações podem ser aplicadas numa escala internacional. Deste, conclui-se que a redução de risco (Gráfico 1) no processo de compra de produtos complexos e de alta qualidade é relevante (45%) para o mercado B2B. Para ambos os mercados a obtenção de informação eficiente é importante principalmente na comprar de itens e sistemas complexos de alto investimento de capital no mercado B2B.

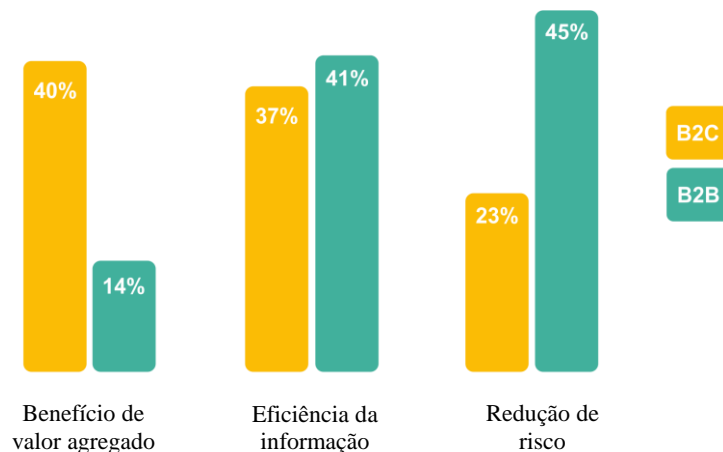


Gráfico 1. A importância das funções da marca B2C vs B2B.

Fonte: Adaptado de Kotler e Pfoertsch (2008)

Por fim, verificou-se também, que o benefício de valor agregado/imagem é mais valorizado nos produtos e serviços dos mercados B2C.

Associadas às três funções da marca nos dois mercados (B2B e B2C) surgem 8 funções específicas que a marca tem no mercado B2B (Figura 4).



Figura 4. Função das marcas B2B.

Fonte: Adaptado de Kotler e Pfoertsch (2008)

- Diferenciar: as marcas são um meio poderoso e efetivo de diferenciação no momento da aquisição de produtos altamente padronizados.
- Garantir negócios futuros: torna-se relevante estabelecer marcas aos produtos/serviços de uma empresa. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008) existem muitas áreas de negócios nas quais as únicas empresas sobreviventes foram as que associaram uma marca aos seus produtos/serviços.
- Criar Lealdade à marca: a lealdade à marca surge quando a empresa é capaz de consistentemente fornecer o que a marca promete ao cliente.
- Diferenciar o *marketing*: as empresas com marcas associadas podem usufruir de uma comunicação eficiente. O *marketing* de uma empresa com marca é mais bem aceite por parte do consumidor comparativamente ao de empresas sem marcas associadas.
- Criar preferências: a preferência pela marca conduz à rejeição de marcas concorrentes.
- Garantir um preço *Premium*: as empresas com marcas conhecidas e com valor associado, podem cobrar preços mais elevados pelos seus produtos/serviços.
- Criar imagem de marca: as marcas permitam às empresas mostrarem o seu lado mais emotivo.
- Aumentar as vendas: as empresas com marcas associadas usufruem de uma maior margem de lucro e de um maior volume de vendas.

Naturalmente não existem apenas benefícios associados às marcas, caso a empresa não se empenhe pode ter de recorrer à redução de preços, descontos e programas de redução de custos.

2.3 Rebranding

Rebranding ou *Rebrand* é o nome que se dá ao processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada marca, seja de um produto, um serviço ou mesmo uma empresa (“Rebrand,” 2011).

O tempo passa e muitas marcas permanecem inalteradas, mas a percepção dos consumidores perante essas marcas muda. O *rebranding* é uma estratégia necessária nestas situações, proporcionando uma nova imagem à empresa, e por sua vez, a confiança, ou aumento da confiança, dos consumidores (Petburikul, 2009). É fundamental as empresas acompanharem as constantes mudanças do mercado, para conseguirem atingir os seus clientes de forma a estes não alterarem as suas preferências e manterem-se fiéis. A preocupação de qualquer marca é a escolha de uma determinada marca por parte do consumidor em detrimento de outra, no momento da compra. Para além da escolha no momento de comprar, cada vez mais as marcas se preocupam em fornecer produtos/serviços únicos, que proporcionem momentos inesquecíveis, para assim o consumidor ter o desejo/necessidade de repetir a experiência. Esta experiência determinará a imagem com que o consumidor fica da marca.

O *rebranding* ajuda as marcas a atualizarem-se, e assim, acompanharem a tendência do mercado. Todo o processo de mudança requer uma grande avaliação e análise (Muzellec & Lambkin, 2006), que envolve algum risco e esforço financeiro.

Existem diversos motivos/fatores que podem levar uma marca a passar pelo processo de *rebranding*. A mudança de nome, logótipo ou identidade é uma decisão que pode ser tomada a qualquer momento e por diversos fatores internos e externos. Os fatores internos passam por mudança de sócios, diversificação de negócios ou alteração na estratégia e fusão da empresa. Os fatores externos estão ligados à dinâmica do mercado, evolução tecnológica e, também, à concorrência (Almeida, 2014).

Os fatores internos enumerados por Almeida (2014) são:

- Amadorismo: a identidade visual, em algumas empresas, é desenhada pelos proprietários ou pelo pessoal interno, sem passar por um *designer* profissional.

Com o crescimento da empresa, surge a necessidade de redesenhar a identidade visual, com o objetivo de transmitir mais credibilidade e profissionalismo.

- Reagrupamento, fusões e aquisições: fusão de duas ou mais empresas. Nestas situações são preservados alguns dos principais elementos gráficos de ambas ou de uma delas. Em alguns casos, dada a fusão, surge uma nova marca sem qualquer vínculo com as empresas que participaram do processo. Neste caso, a identidade visual vai sendo substituída aos poucos para que, gradualmente, o seu público assimile a mudança de forma positiva.
- Atualização segundo a gestão de marcas: revisões estratégicas da marca seguidas pelas diretrizes de *branding* de uma empresa. Nesta situação, empresas portadoras de várias marcas, tendem a unificar todas as suas marcas, torná-las numa só.
- Mudança de nome: tomada a decisão de mudança de nome é necessário rever toda a assinatura visual da marca.
- Abertura de capital e expansão geográfica: quando a empresa decide expandir e conquistar outros mercados, renovar a identidade pode ser necessário para transmitir mais credibilidade.

Os fatores externos enumerados por Almeida (2014) são:

- Reposicionamento: mudança da percepção dos consumidores em relação a uma marca, através de uma marca mais atrativa perante a concorrência. Este facto, normalmente, é associado à perda de competitividade, ou mesmo, à mudança de comportamento do consumidor ou evolução tecnológica.
- Mudança do contexto tecnológico e de uso: em algumas identidades visuais, constam alguns elementos tecnológicos. Estas tiveram que atualizar esses elementos de acordo com a evolução tecnológica.
- Estética ultrapassada.
- Aproximação ao público da marca: reposicionamento da identidade visual com o intuito de aproximar a marca do seu público-alvo.
- Reputação e imagem negativa: quando uma marca é associada, pelos consumidores, a algo negativo, a solução pode passar pela mudança de todos os elementos da marca, como o nome, *design* e *slogan*.

- Redirecionamento de negócio: mudança, não da marca, mas daquilo que ela oferece, devido a um fator externo.

Outros autores, como Fombrun e Shanley (1990) ou Muzellec e Lambkin (2006) referem as mudanças nas condições externas, o enfraquecer da posição competitiva e as mudanças de estruturas ou mudança na estratégia cooperativa, como fatores que induzem ao *rebranding*. Delattre (2002) enumera a nova gestão da imagem corporativa, a nova estrutura acionista, a nova atividade e a mudança de estatuto jurídico, como razões que levam as empresas a recorrer a este processo de mudança.

Os fatores que levaram ao *rebranding* a empresa em estudo - Altice Labs - foram essencialmente internos – atualização segundo a gestão de marcas e reagrupamento, fusões e aquisições. Nos últimos 3 anos a mudança dentro do Grupo Altice tem sido mais evidente, no que respeita a aquisições e integrações, o Grupo conciliou uma nova visão e uma nova estratégia.

Construir marcas fortes, requer tempo, anos de investimento e um esforço a nível financeiro. Esta, se bem avaliada, acaba por conseguir ter um consumidor fiel e uma margem de lucro superior (Keller, 2003). O *rebranding* pode ajudar neste sentido a alavancar a marca, mas também pode colocar todo o investimento e trabalho em causa.

2.4 Estratégias de comunicação de produto

Produto pode ser definido como qualquer coisa oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, a fim de satisfazer um desejo ou uma necessidade (Kotler & Armstrong, 2014). Os produtos ultrapassam os objetos tangíveis, como carros ou *smartphones*. Também, são considerados produtos: serviços, eventos, lugares, organizações, ideias ou um *mix* de tudo o que foi referido.

Para se ter sucesso no *marketing*, tem de se oferecer aos clientes e potenciais clientes um “bom produto”. Um “bom produto” abrange duas ideias distintas: a qualidade e a vantagem do produto em relação aos produtos concorrentes (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2009). A qualidade de um produto refere-se ao grau de expectativa esperada, pelos clientes, em relação à *performance* do mesmo. A vantagem do produto refere-se a um atributo positivo e diferenciador em relação à concorrência.

Kotler e Armstrong (2014) classificam produto, como: (1) produtos de conveniência, (2) produtos de compra comparada, (3) produtos de especialidade, (4) produtos não procurados e (5) produtos organizacionais. No presente caso de estudo, a classificação que se enquadra com os produtos da Altice Labs são os produtos organizacionais. O produto organizacional é o que é adquirido por um indivíduo ou empresa, para um posterior processamento ou negócio (Kotler & Armstrong, 2014).

O produto tem de ser dado a conhecer e a estratégia de comunicação do mesmo faz parte dos 9 elementos que compõem o Modelo Canvas (Figura 5). Este modelo é uma ferramenta utilizada para desenvolver e analisar modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010). O Modelo Canvas concentra elementos essenciais para ser possível ter uma visão rápida do modelo de negócio de uma empresa. Para além disso, este modelo foi desenvolvido com o intuito de suscitar consenso entre os elementos das equipas de trabalho das empresas (Hurni & Grösser, 2017).



Figura 5. Modelo Canvas.

Fonte: Adaptado de Vitor Alexandre (2016)

Os 9 elementos do Modelo Canvas são (Osterwalder & Pigncur, 2011):

- **Principais parcerias:** descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócio a funcionar. Nas principais parcerias responde-se a questões como: quem são os principais parceiros, quem são os principais fornecedores, quais os recursos que vão ser adquiridos dos parceiros e que atividades os parceiros executam.
- **Principais atividades:** descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para o Modelo de Negócios funcionar. Neste elemento deve-se responder quais são as atividades chave que a proposta de valor requer, quais

serão os canais de distribuição, qual o relacionamento com os clientes e quais as fontes de receita.

- Principais recursos: descreve os recursos exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Assim sendo, responde-se a questões como: quais os recursos que a proposta de valor requer, quais os canais de distribuição, qual o relacionamento com os clientes e quais as fontes de receitas.
- Relacionamento com os clientes: descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes. Por sua vez, este elemento responde às seguintes questões: que tipo de relacionamento cada segmento de cliente espera que a empresa estabeleça consigo e quais os relacionamentos já estabelecidos.
- Canais: descreve a forma como a empresa se comunica e alcança os seus segmentos de clientes para oferecer uma proposta de valor. Nos canais questiona-se: através de que canais os segmentos de clientes querem ser contactados, como a empresa os vai alcançar, como se vão integrar, quais vão funcionar melhor, quais apresentam melhor custo-benefício e como é que estão ligados à rotina dos clientes. O elemento - canais - é onde se inclui a comunicação do produto. É importante que o canal selecionado corresponda à expectativa do cliente, pois este é o elemento irá suportar a proposição de valor (Hurni & Grösser, 2017).
- Segmentos de clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar. Nestes elementos respondem-se a duas questões essenciais: para quem a empresa está a criar valor e quais são os consumidores mais importantes da mesma.
- Estrutura de custos: descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Neste elemento tem-se como objetivo perceber quais os custos mais relevantes do Modelo de Negócios, quais os recursos de valor mais elevado e quais as atividades mais dispendiosas para a empresa.

- Receitas: representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Nestas é relevante responder às seguintes questões: qual o valor que o cliente está disposto a pagar, como prefere pagar, como realmente paga e quanto cada fonte de receita contribui para o total das mesmas.
- Proposta de valor: descreve os produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. Neste elemento responde-se a: que valor a empresa vai dar ao cliente, qual o problema que vai ajudar a resolver, quais as necessidades que vai satisfazer e que conjunto de produtos e serviços vai oferecer ao cliente.

O produto de uma empresa enquadra-se no elemento de proposta de valor. Esta não é necessariamente apenas um serviço ou um produto, é qualquer valor oferecido ao cliente. Hurni e Grösser (2017) dão como exemplo a opção de deslocação de comboio, não se restringido apenas à deslocação física, mas associando-se a um estilo de vida ecológico. Dado que há clientes que valorizam isso, é acrescentado assim valor.

O principal produto da Altice Labs, em análise nesta investigação, é a InnovAction, revista científica produzida anualmente pela empresa. A InnovAction é um produto que não tem qualquer custo para o cliente e visa criar um veículo de partilha e comunicação dos desenvolvimentos tecnológicos e outros conhecimentos, em todas as operações do Grupo Altice. Além disso, é também uma forma de reforçar o compromisso do Grupo Altice com a inovação tecnológica. Destina-se aos clientes/subscritores, colaboradores, profissionais dentro desta área de atuação e estudantes com interesse em novas tecnologias com idades compreendidas entre os 25-45 anos. Pelo facto de os profissionais da área serem, maioritariamente, do sexo masculino, a revista destina-se sobretudo a esse género. Aquando da sua comunicação, a Altice Labs recorreu a: *microsite* destinado apenas à revista, às redes sociais, campanha de *e-mail marketing* e associação a um evento (2^a aniversário da Altice Labs).

Nesta investigação também são estudados outros 6 produtos da empresa: NetQ(*Unified test and diagnostics*), RFO (RF vídeo *extender*), ACM (*Active Campaign Manager*), ABC (*Advanced Business Communication*), xPON (*x Passive Optical Network*) e

Altaia(*End-to-end assurance solution*). Estes produtos já têm finalidades diferentes da InnovAction, são criados e comunicados com o objetivo de angariar receitas para a empresa. A empresa para proceder à comunicação destes 6 produtos recorre a: (1) plataformas digitais como o *e-mail marketing*; (2) associação a eventos; (3) brochuras; (4) *microsites* de produtos; (5) apresentação comercial; (6) demos; (7) vídeos. Esta investigação teve como foco apenas a comunicação por *e-mail marketing* destes produtos.

2.4.1 E-mail marketing

No artigo “Porque é que o *e-mail* não tem mais poder”, de “O Wall Street Journal”, em 2009, é afirmado que o *e-mail* está em vias de extinção (Waldow & Falls, 2013). Curiosamente, foi dos artigos mais partilhados, via *e-mail*, no dia 12 de outubro de 2009 (contraditoriamente o artigo tinha a possibilidade de ser partilhado por *e-mail*).

Em 2013, existiam cerca de 2,9 biliões de contas de *e-mail* por todo o mundo, em comparação com uma média de população de cerca de 7 biliões de pessoas. Em 2010, eram enviados perto de 56 milhões de *e-mails marketing*, sem ser *spam*, por dia (Waldow & Falls, 2013).

Com o surgir do *social media*, alguns autores estimavam que o *e-mail marketing* iria acabar. Como se pode constatar na Gráfico 2, em 2012, o *e-mail marketing* era 40 vezes melhor na aquisição de novos clientes do que o Facebook e o Twitter juntos (Aufreiter, Boudet, & Weng, 2014).

Segundo VanBoskirk (2011), a taxa de crescimento do *e-mail* foi de 10%, por ano, até 2016.

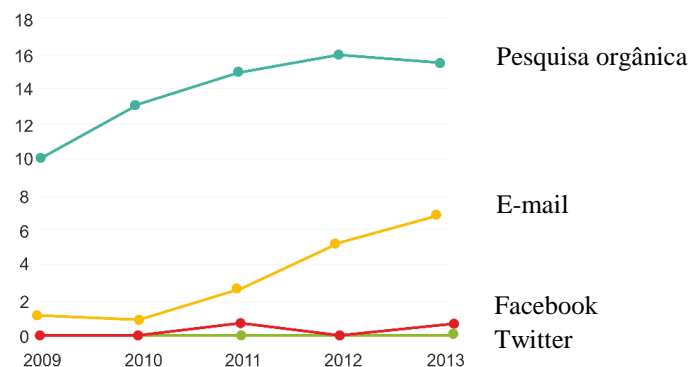


Gráfico 2 . Comparação da eficácia entre *social media* na angariação de clientes.

Fonte: Adaptado de Aufreiter et al., (2014, p. 2).

É importante saber distinguir *e-mail* de *e-mail marketing*. Quando nos referimos a *e-mail*, falamos nas mensagens enviadas entre amigos ou colegas de trabalho. O *e-mail* é uma ferramenta de partilha e comunicação de ideias, permite colocar questões, pedir opiniões, informações, entre outros. Por sua vez, o *e-mail marketing* é considerado um canal de *marketing*, que permite a comunicação entre as empresas e os seus clientes, futuros clientes e subscritores (Waldow & Falls, 2013).

O *e-mail marketing* teve início no fim da década de 1970, quando Gary Thuerk, gerente de *marketing* da Digital Equipment Corporation enviou 400 *e-mails marketing* com o intuito de publicitar os produtos da empresa. Esta campanha resultou em 13 milhões de dólares em vendas. Nos anos 90, a internet massificou o *e-mail marketing*, abrindo portas para uma nova forma de comunicação. Em 2000, tornou-se evidente que não bastava só enviar *e-mails marketing*, era necessário adequar o conteúdo ao seu destinatário, senão corria-se o risco de os *e-mails marketing* se tornarem *spam* (Resultados Digitais, n.d.).

Marques (2017) afirma haver 5 boas razões para uma empresa fazer *e-mail marketing*, sendo estas:

- Retorno do investimento;
- Manter/aumentar a confiança;
- Universalidade;
- Evolução *mobile*;
- Popularidade.

Para as empresas terem o retorno esperado deste meio de comunicação – *e-mail marketing* - terão de ter boas práticas.

O envio de *e-mail marketing*, por parte das empresas para os seus clientes ou futuros clientes, tem de ser autorizado pelo recetor do *e-mail*. Por norma, os recetores solicitam a receção do *e-mail marketing* da empresa através do preenchimento de um formulário no *website* institucional. Segundo o novo regulamento geral de proteção de dados (RGPD), que entrou em vigor a 25 de maio de 2018, no *e-mail marketing* deve estar visível a opção do recetor remover o seu *e-mail* da lista de *e-mails* da empresa, para além do motivo pelo qual o recetor está a receber o *e-mail* (Costa, 2017). Com a solicitação da receção de *e-mails marketing*, a empresa constrói uma base de dados.

Em Portugal é obrigatório notificar a Comissão Nacional de Proteção de Dados de que a empresa está ou irá tratar dados em massa (Marques, 2017).

O *e-mail marketing*, como canal de comunicação, disponibiliza diversas opções de estratégia de *marketing* digital (Resultados Digitais, n.d.). A saber:

- *Newsletter*: o uso das *newsletters* permite manter o relacionamento com os clientes. Por norma são enviados periodicamente, para todos os contactos da base de dados da empresa. A principal característica da *newsletter* é a variedade de conteúdo. Esta característica permite atingir os clientes ou futuros clientes em todo o ciclo de compra e venda de um produto.
- *E-mail promocional*: o facto de usar o termo “promocional” não implica que este tipo de *e-mail* seja usado apenas para a divulgação ou promoção de produtos. O *e-mail* promocional é usado com o intuito de “promover” uma oferta, tendo esta conteúdo gratuito ou mesmo um produto. O *e-mail* promocional pode ser: de produtos físicos; produtos/serviços; ou de produtos digitais. Tendo como vantagem o foco, tem um único objetivo e uma única opção.
- *E-mail sazonal*: este tipo de *e-mail* é utilizado em datas especiais de cada utilizador. A empresa a usar este tipo de *e-mail* deve personalizar a mensagem de acordo com o utilizador e as suas preferências. Exemplos deste *e-mail* são as mensagens de aniversário, datas comemorativas, felicitações em geral. O *e-mail* sazonal tem como principal objetivo, que o cliente sinta que a empresa está presente nos momentos importantes do seu público.
- *E-mail marketing* de boas-vindas: este tipo de *e-mail* é enviado ao utilizador, quando o mesmo solicita a receção de *e-mails* por parte da entidade. Permite não só dar as boas-vindas ao cliente, mas também induzi-lo a uma compra ou informá-lo dos produtos da empresa. A Resultados Digitais (n.d.) fez um teste para avaliar o impacto deste tipo de *e-mails*, e chegaram à conclusão, que após o envio do *e-mail* de boas-vindas 47,6% de novos utilizadores tiveram interesse no *e-mail* e em saber mais sobre a empresa e os seus produtos.
- *E-mail* para clientes inativos: com o intuito de aumentar a taxa de *engagement* das campanhas da empresa, é relevante, a empresa não se esquecer dos clientes inativos. Para estes clientes é importante enviar *e-mails* com ofertas adequadas

ao cliente e com uma periodicidade adequada. O assunto deste tipo de *e-mails* e a segmentação da lista para a qual serão enviados deve ser cuidadosamente estudada.

O *e-mail marketing* é uma ferramenta promissora para melhorar a fidelidade da marca. Esta permite que os profissionais de *marketing* mantenham o contacto regular com os clientes, a baixo custo (Merisavo & Raulas, 2004). Merisavo e Raulas (2004) destacam a importância da comunicação contínua entre a empresa e o cliente. Esta comunicação ajuda o cliente a ter a percepção que está a consumir a marca certa e a mantê-lo fiel.

Embora o aumento do número de *e-mails marketing* não solicitados, *spam*, leva clientes a deixarem de os querer receber, há sempre aqueles que mantêm interesse nos conteúdos enviados pelas empresas. Estes tipos de clientes, por norma, são aqueles que de alguma forma autorizaram a receção de *e-mails* por parte da empresa.

Os clientes fiéis gostam de receber uma grande diversidade de conteúdo, como informações do produto, notícias e ofertas, ao contrário dos clientes não fiéis, que só dão relevância ao *e-mail marketing* que contenha ofertas (Merisavo & Raulas, 2004). Por sua vez, se a empresa optar pelo envio sucessivo de *e-mails marketing*, sem variedade de conteúdo ou sem novidades, pode levar o cliente à procura de outras alternativas, diminuindo assim a fidelidade à marca (Sheth & Parvatlyar, 1995).

Os consumidores expostos ao *e-mail marketing* recomendam a marca a amigos, para além de terem vontade de visitar o *website* o espaço físico da marca e adquirir produtos. Os consumidores fiéis à marca gostam de manter uma comunicação regular com ela. O conteúdo a ser enviado para estes clientes deve ser informativo e de cariz lúdico. Mesmo quando não tem qualquer tipo de oferta relativamente a um produto/preço, o *e-mail marketing* tem efeitos positivos na fidelidade da marca (Brondmo, By-Moore, & Geoffrey, 2000). Este não deve ser usado apenas para venda, mas também para aumentar a fidelização à marca.

2.4.1.1 Horário

O dia da semana e as horas a que se envia o *e-mail* são dois fatores determinantes para o sucesso das campanhas de *e-mail marketing*. De acordo com o relatório da Cheetah Digital (2016), entre os meses de outubro, novembro e dezembro de 2016, o dia da semana mais favorável para o envio de *e-mail* é a segunda-feira, com 17% de volume e 19,8% de transações (Gráfico3).

No Gráfico 3 também se verifica que o segundo melhor dia da semana para envio de *e-mails marketing* é a quarta-feira, sendo que o dia menos favorável é o sábado. O domingo, embora apresente valores inferiores a outros dias da semana, teve dados significativos, ponderando ser um dia da semana em que o cliente, à partida, se encontra mais desconectado do *e-mail*.

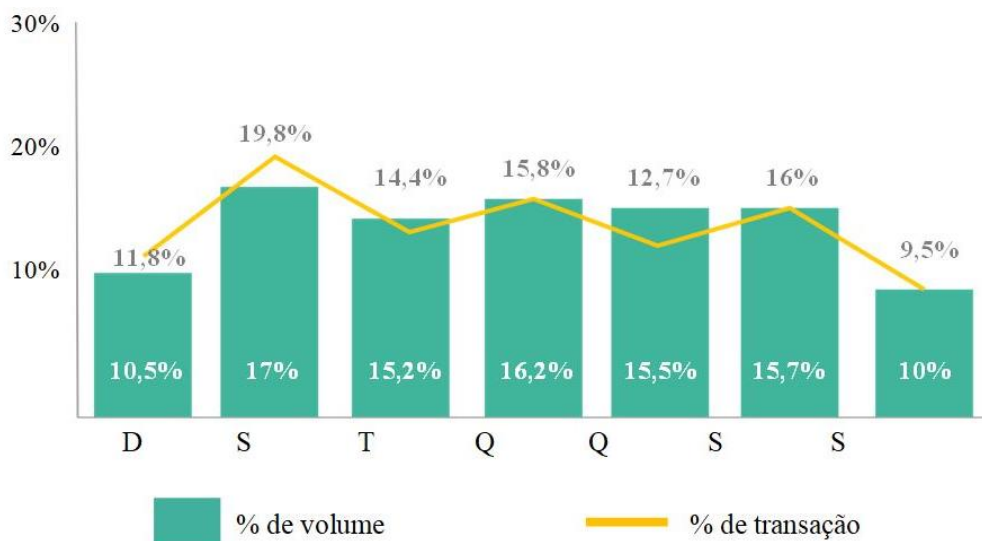


Gráfico 3. Influência do envio de e-mail marketing tendo em conta o dia da semana

Fonte: Adaptado de Cheetah Digital (2016)

Esta tendência não se tem alterado com o passar dos anos. Em 2012, perante os dados do relatório de *E-mail Benchmark Study* (2012), destacou-se igualmente a segunda-feira como melhor dia da semana para envio de *e-mail marketing*.

No Gráfico 4 o horário compreendido entre as 8h e as 11h59m destaca-se por ter uma percentagem de volume de 25.2% e valores de transação de 25,7%.

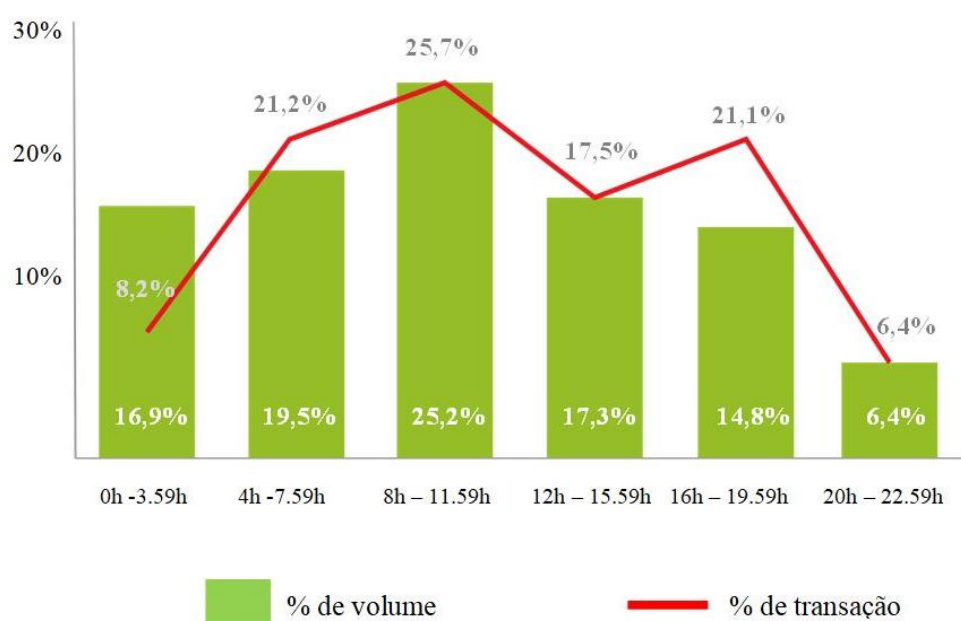


Gráfico 4. Influência do e-mail marketing tendo em conta o horário de envio

Fonte: Adaptado de Cheetah Digital (2016)

A tendência de maior volume e transação entre as 8h e as 12h já se mantém, também, desde 2012 (Gráfico 5).

	% volume	% transação					
0h – 3.59h	12%	14 %	17.6%	3,2%	20%	\$22	\$135
4h – 7.59h	20%	22 %	16.2%	2,5%	15%	\$18	\$164
8h – 11.59h	40%	42 %	16.1%	2,4%	13%	\$17	\$174
12h – 15.59h	15%	12 %	17.6%	2,8%	13%	\$15	\$188
16h – 19.59h	10%	9 %	18.2%	2,9%	15%	\$16	\$182
20h – 23.59h	2%	2 %	21,7%	4,29%	24%	\$48	\$246
			Abertura única	Clique único	Taxa transação	Receita por e-mail	Valor médio

Gráfico 5. Variação no desempenho de e-mail marketing com o horário de envio

Fonte: Adaptado de Experian Marketing Services (2012)

Perante estes relatórios, para a obtenção de melhores resultados, o envio do e-mail marketing deve ser feito à segunda-feira entre as 8h e as 11h59m.

2.4.1.2 Atenção visual

As palavras, geralmente, são menos eficazes na transmissão de pensamentos, sentimentos e atitudes, comparativamente ao uso de imagens ou a combinação de texto e imagens (Liu & Stout, 1987). A utilização de vídeos em estratégias de publicidade para influenciar os consumidores é muito comum (Appiah, 2006; Spalding, Cole, & Fayer, 2009). Raney et al. (2003) demonstraram o impacto positivo dos vídeos na avaliação de um *website*, sendo que a incorporação desta ferramenta no *website* levou a que este tivesse uma avaliação positiva. A intenção de retorno ao *website* por parte do cliente foi maior, e também houve um aumento da intenção de compra.

O cliente que recebe um *e-mail marketing* apenas com texto, processa a informação com o sistema verbal. Caso inclua um vídeo, o cliente também pode processar a mensagem com um subsistema não-verbal. As mensagens, geradas pelas empresas, no ambiente digital são importantes para uma marca, e podem ser melhoradas se incluírem elementos dinâmicos e conteúdo relevante para os clientes (Nam & Kannan, 2014). A incorporação de um vídeo no *e-mail marketing* aumenta a atenção e a atitude em relação ao meio de comunicação, a intenção de compra e a disposição dos consumidores para pagar mais por um produto (Scheinbaum, Hampel, & Kang, 2017).

2.4.1.3 Personas

A criação de *personas* ajuda a projetar qualquer coisa que vá ser utilizada ou testada por um ser humano, como produtos empresariais e de consumo, *websites*, serviços, processos internos de negócio, estruturas organizacionais, eventos, campanhas publicitárias, documentos, cursos e ambientes. As *personas* são úteis para a definição e *design* do produto, comunicação, criação de consensos entre equipas, comercialização de produtos, desenvolvimento de documentação, e mesmo para a correção de *bugs* (Goodwin, 2009). “A *persona* is a fictional, yet realistic, description of a typical or target user of the product. A *persona* is an archetype instead of an actual living human, but *personas* should be described as if they were real people.” (Harley, 2015).

A descrição das *personas* deve ser feita de forma minuciosa, incluindo detalhes sobre as necessidades, preocupações e objetivos da pessoa. Para além disso, deve também

conter informações básicas, como idade, género, comportamentos e ocupação. Para esta descrição não é necessário documentar todos os pormenores de cada indivíduo, deve conter apenas os aspetos relevantes para o que está a ser projetado.

As *personas* permitem que se façam projetos para utilizadores específicos, ajudando assim a não cair na tentação de projetar para vários utilizadores (Harley, 2015). Embora este conceito seja mais frequente em *design*, as *personas* podem ser utilizadas noutras áreas, como no *marketing* em estratégias de comunicação digital, no geral.

Perceber as preferências dos clientes, ajuda a adequar a mensagem, sendo mais fácil transmitir o valor do produto ou do serviço ao cliente. Algumas empresas acabam por utilizar as *personas* como atores principais da campanha de *marketing*, sendo que o objetivo é que os clientes interiorizem que a empresa os percebe (Goodwin, 2009).

É relevante perceber a diferença entre segmentação de mercado e a criação de *personas*. A principal diferença entre estes dois termos é que a segmentação de mercado tende a concentrar-se na mensagem que o produto deve transmitir para vender, e a *persona* debruça-se sobre como o cliente irá utilizar um produto ao longo do tempo (Goodwin, 2009) (Figura 6).

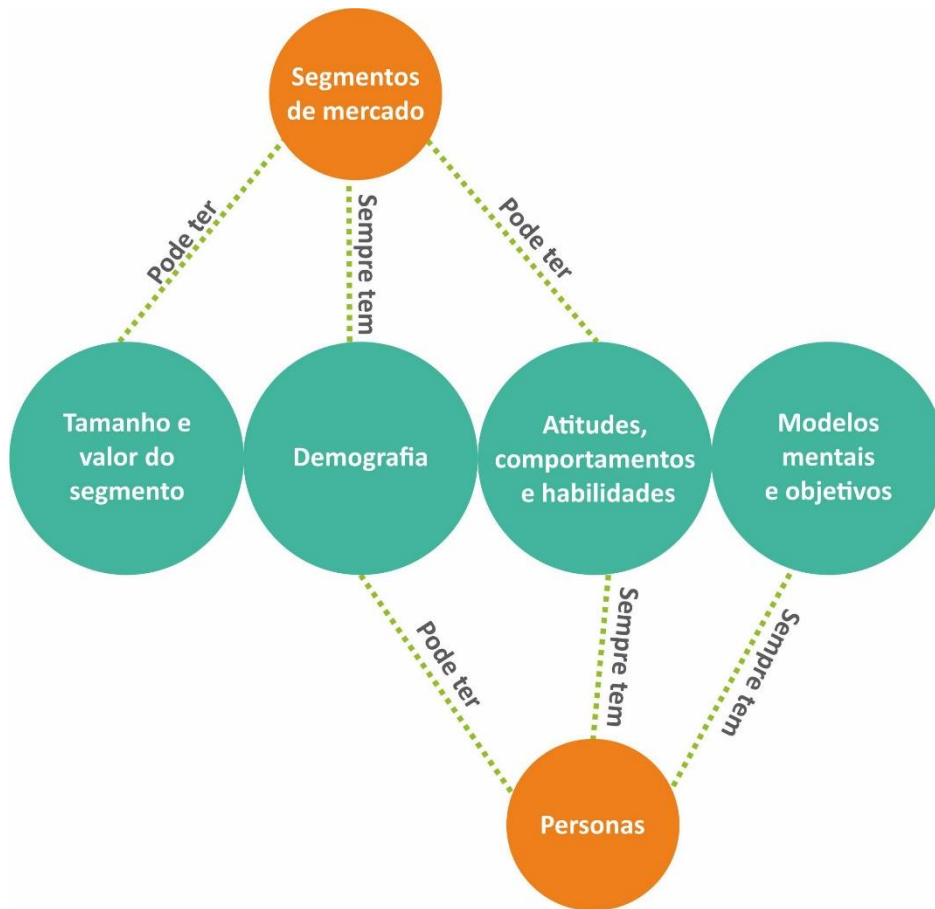


Figura 6. Grau de sobreposição entre personas e segmentos de mercado.

Fonte: Adaptado de Goodwin (2009) [tradução própria]

Para além da importância da criação de *personas* para o *e-mail marketing*, também é relevante mencionar os testes A/B. Testes A/B, são testes que permitem fazer comparações entre variáveis de *marketing*, com o objetivo de definir qual a variável que gera melhores resultados (Baxevanis, 2016). Estes testes eliminam a necessidade da empresa fazer suposições, e permitem tomar decisões baseadas em números, diminuindo assim a margem de erro (Borges, 2016). No *e-mail marketing*, estes testes devem ser feitos ao assunto, remetente e conteúdo (CampaignMonitor, n.d.).

2.4.1.4 Plataformas/ ferramentas digitais: MailChimp

Conforme já referido anteriormente, a comunicação por *e-mail marketing* é um canal do *marketing* digital que permite de uma forma simples promover, alertar e informar o cliente. Para otimizar esta estratégia existem ferramentas que auxiliam as empresas, não só na construção do *e-mail* em si, mas também na recolha e análise dos dados oriundos da expedição de *e-mails*.

O MailChimp é uma das ferramentas de envio e conceção de *e-mail marketing* mais conhecida a nível mundial. Esta ferramenta vai ser abordada ao pormenor, por ser a utilizada pela empresa em estudo - Altice Labs.

Esta ferramenta proporciona aos utilizadores diversos recursos (Figura 7), sendo que estes encontram-se divididos em seis secções: criar, gerir, entregar, analisar, móvel e partilhar (“Portal do MailChimp,” 2018).



Figura 7. Recursos do MailChimp

Fonte: Adaptado de “Portal do MailChimp” (2018) [tradução própria]

De seguida segue-se a descrição de cada recurso da ferramenta de acordo com a informação disponibilizada no *website* da mesma.

Criar

Na secção “criar”, o MailChimp oferece ao utilizador modelos de *e-mail marketing* personalizáveis e visualmente atraentes. O utilizador tem sempre a opção de criar e codificar o seu próprio *e-mail marketing*.

Durante o percurso da escolha do tema e do modelo, a ferramenta vai dando indicações/dicas para que o utilizador possa usufruir ao máximo da mesma. A sua utilização intuitiva permite a qualquer pessoa usufruir do MailChimp sem qualquer formação. Com um movimento de arrastar (*drag and drop*), o utilizador consegue mover conteúdos e imagens para onde desejar e assim personalizar o *e-mail* de forma rápida e eficiente.

A edição de imagens, personalização do *design* e adição de conteúdo dinâmico são outras características que o MailChimp disponibiliza.

Para os utilizadores que tenham uma loja *on-line*, a ferramenta permite a conexão da loja, facilitando assim a publicação dos produtos por *e-mail*.

O desenvolvimento de *Landing Pages* dá ao utilizador a possibilidade de apelar à ação dos seus clientes. As *Landing Pages* funcionam com os outros recursos de *marketing* do MailChimp, sendo assim possível criar campanhas integradas.

Para além disso, a ferramenta, permite fazer campanhas para publicar em duas redes sociais, como o Facebook e Instagram. Nesta opção, o utilizador poderá partilhar a sua campanha com a sua lista de contactos ou com pessoas que tenham dados demográficos idênticos aos dos atuais clientes. Permite também filtrar o envio da campanha por país, estado, cidade e código postal. O MailChimp não cobra nenhuma taxa adicional pela publicação feita no Facebook e no Instagram. Os custos são apenas os oriundos de uma campanha nas redes sociais. Após a publicação, a ferramenta gera automaticamente um relatório, onde pode ser visualizado o montante gasto em anúncios, bem como os novos clientes encontrados.

A Google aliou-se ao MailChimp. Assim, o utilizador que tem anúncios no Google passa a ter a possibilidade de retratar os visitantes dos seus anúncios. Esta ferramenta facilita na transformação de um visitante em cliente final, sendo possível lembrar aos visitantes o anúncio/*website* que visitaram e induzi-los à compra.

Esta ferramenta permite trabalhar em equipa. O utilizador, como administrador, pode conceder permissão aos outros utilizadores, como gestores, autores e visualizadores, com base no nível de acesso que desejar que a outra pessoa tenha.

O recurso *Email Beamer* permite criar campanhas sem ter de fazer *logging* no MailChimp. Basta integrar o Outlook ou Gmail com a ferramenta.

Gerir

Em “gerir”, o utilizador usufrui da possibilidade de criar formulários de inscrição personalizados. Esta opção dá ao utilizador a oportunidade de transformar os visitantes do *website* em subscritores. O MailChimp permite criar formulários de forma a recolher apenas a informação necessária do cliente, sem ser necessário codificar. Os formulários são personalizáveis. Esta ferramenta permite também a segmentação de grupos e a criação de perfis de subscritores. Nesta opção, o MailChimp cruza todo o histórico de cliques, aberturas de *e-mail* e as compras vinculadas às campanhas de *e-mail*. É ainda possível acompanhar os subscritores a partir do seu perfil. O guia de conversas permite arquivar e, futuramente, visualizar conversas anteriores. O utilizador poderá assim enviar campanhas segmentadas para pessoas com quem entrou em contato no passado.

Entregar

Na fase de entrega, o MailChimp disponibiliza (recurso recente) ao cliente a possibilidade de automação de *marketing*. Automação de *e-mail marketing* é o termo dado a um fluxo de vários *e-mails*. Este pode focar-se num só subscritor ou em vários. É possível programar envios sequenciais, adicionar *tags* (etiqueta, rótulo), acompanhar interações e criar bifurcações para *engage* de maneira diferente, dependendo do comportamento do cliente. Este *software* ajuda o utilizador a encontrar o público-alvo, *engage* dos clientes e a criar a sua marca.

Ao integrar a loja ao MailChimp, a ferramenta analisa o histórico de compras de cada cliente, fornecendo previsões inteligentes e orientadas por dados, sobre o que eles irão querer adquirir no futuro.

Abandoned Cart é um recurso que permite ao utilizador relembrar aos seus clientes aquilo que eles deixaram de adquirir, sendo possível encorajá-los a concluir a sua compra.

Ao abrirem os *e-mails*, os subscritores disponibilizam dados de localização ao MailChimp. Estes dados ajudam o utilizador a fazer uma melhor segmentação, no futuro.

No momento de envio, a plataforma possui uma infraestrutura de entrega avançada (Figura 8).

Omnivore MailChimp's abuse-detection technology keeps our system clean by predicting bad behavior in a campaign before it even gets out the door. Omnivore is always at work in the background, analyzing emails, processing new data, and preventing abuse on a massive scale.	Bounce Management We don't just analyze your bouncebacks to clean your list—our abuse monitoring system detects potential delivery issues by actively scanning bounce logs for cryptic messages from spam filters and email servers.
Abuse Monitoring Our abuse team monitors our system , supplementing the automated efforts of Omnivore, our in-house abuse-prevention initiative. Our delivery team monitors IP reputation, routes good traffic around blocked IPs, and manages bounces across our user base.	ISP Feedback Loops We're registered with all the major ISPs to receive alerts whenever your recipients report your campaigns as junk or spam. If that happens, we instantly unsubscribe those members from your list in order to keep you (and MailChimp) from being blocked in the future. We're on feedback loops with AOL, Hotmail, Comcast, Yahoo, USA.net, Cox, Earthlink, and more.
Authentication Large corporations and financial institutions use authentication to prove their emails aren't forgeries so they don't get blocked by overly suspicious filters. MailChimp supports DKIM, SenderID, and SPF automatically and free.	Whitelists Even though most ISPs are transitioning to feedback loops, some still employ whitelists. MailChimp is registered with them and actively works to maintain our whitelisted status.
IP Address Ranges To protect our deliverability, MailChimp uses hundreds of IP addresses located in multiple data centers. These IPs are grouped into different reputation levels based on list-member activity. We monitor our IP acceptance rates with ReturnPath, a leading third-party deliverability vendor, and depending on which group of IPs an email is sent from, inbox acceptance rates range from 96-99 percent.	Industry Memberships We stay current on industry and technology standards as members in email and ISP organizations including the ESPC (Email Sender and Provider Coalition), AOTA (Authentication and Online Trust Alliance), MAAWG (Messaging Anti-Abuse Working Group), EEC (Email Experience Council), and Signal Spam.

Figura 8. Infraestrutura avançada de envio do MailChimp

Fonte: “Portal do MailChimp”(2018)

Tendo a loja *on-line* ligada ao MailChimp, o utilizador pode projetar, enviar e verificar as confirmações de pedidos, faturas e outros *e-mails* de notificação.

Os subscritores do utilizador podem estar presentes em diversos países e em fusos horários diferentes. O Timewarp permite agendar campanhas, os subscritores passam a receber os *e-mails* no fuso horário correto de acordo com a sua localização.

Alguns clientes/subscritores preferem receber as notícias diretamente no *e-mail*. Com *RSS-to-mail*, o MailChimp permite publicar o conteúdo uma vez e enviá-lo para os subscritores por *e-mail*. A funcionalidade permite criar o próprio modelo RSS e controlar o número de *posts* que faz - diariamente, semanalmente ou mensalmente.

Analisar

Em analisar, estão disponíveis os testes A/B. O utilizador pode testar qual o dia da semana que leva a uma maior taxa de abertura, quais os assuntos mais eficazes e se os diferentes conteúdos/modelos afetam o *engagement* do subscritor/cliente. O MailChimp, permite construir até 3 versões em cada teste.

Ao contrário do *marketing* tradicional, o *e-mail marketing* permite ao utilizador acompanhar quantas pessoas abriram as campanhas de *e-mail* e ver exatamente onde clicaram.

O MailChimp, apresenta relatórios com: gráficos interativos; monitorização de tendências; atividades dos subscritores; receitas; indicação da área geográfica onde foi aberto o *e-mail*, *Bounces*; cancelamento de subscrições, comparação de resultados da entidade com os da indústria onde se encontra, relatórios VIP (*very important person*), desempenho do domínio do *e-mail* e mapa de cliques.

Os testes multivariáveis permitem testar produtos diferentes, comparar botões/ CTA's (*Call-To-Action*), assuntos e conteúdos.

Os relatórios comparativos oferecem flexibilidade para personalizar a forma como o utilizador pode interagir com os dados e explorar o comportamento do subscritor, em comparação com a base de dados do MailChimp. Para além disso, é possível comparar resultados da campanha e analisar o seu desempenho ao longo do tempo. Depois de enviar uma campanha, podem criar-se segmentos nos relatórios para descobrir novos padrões de *engagement* e desbloquear o potencial oculto dos dados ("Portal do MailChimp," 2018).

As ferramentas de *e-mail marketing* oferecem diversos tipos de relatórios e métricas. Perceber cada uma delas é importante para se reconhecer o real retorno das campanhas de *e-mail marketing* e identificar possíveis melhorias (Siqueira, 2018). Para este estudo é fundamental perceber as métricas cedidas pela ferramenta utilizada pela Altice Labs - MailChimp. Assim:

- Taxa de abertura: é composta pelo número de pessoas que abriu a mensagem dividido pelo número de pessoas que recebeu o *e-mail*. A taxa de abertura, segundo André Siqueira (2018), é uma métrica pouco fiável, pois quase todas as ferramentas de *e-mail marketing* consideram um *e-mail* como aberto quando o recetor autoriza a exibição das imagens. Ao analisar as percentagens desta métrica tem de ter em conta o facto de esta não identificar se o recetor leu o *e-mail*.
- Taxa de cliques: é calculada pelo número de *e-mails* clicados a dividir pelo número de *e-mails* entregues. Esta métrica identifica os recetores *engage* pelo *e-mail* e que clicaram em algum *link* ao longo do conteúdo.
- *Bounces*: corresponde ao número de *e-mails* inválidos para qual a campanha foi enviada. O número de *Bounces* pode ser gerado por motivos como: *e-mail* inválido, inativo, caixa do correio do recetor cheia, servidor de *e-mail* inativo ou pelos detetores de *spam*. O *Bounces* está dividido em dois tipos: *Hard Bounce*, quando o recetor não recebe permanentemente a mensagem (não deve ser superior a 3%), e *Soft Bounce*, quando o erro é temporário e não impede de o *e-mail* ser entregue com sucesso no futuro (não deve ser superior a 6%).
- *Unsubscribes*: número de recetores que optaram por sair da lista de contatos. O número de *Unsubscribes* reflete os problemas na qualidade do conteúdo e/ou na frequência de envio.

Estas métricas devem ser analisadas em conjunto, sendo cruciais para o desenvolvimento de uma campanha de *e-mail marketing*. Em complemento Coelho (2017) defende o uso dos testes A/B para uma melhor análise do desempenho do *e-mail marketing*.

Partilhar

O MailChimp adapta a visualização do *e-mail* de acordo com as preferências do cliente. Ou seja, mesmo para aqueles que vêm em HTML ou que tenham desativada a receção de imagens, a ferramenta adapta o *layout* para ser o mais atraente possível.

O *Social Profiles* coloca por ordem a lista de *e-mails* com os dados sociais disponíveis publicamente, dos clientes/subscritores. Estas informações permitem ao utilizador saber, da sua lista, qual o cliente/subscritor mais influente, com base na sua atividade nas redes sociais e no número de amigos que tem.




Móvel

O MailChimp disponibiliza ao utilizador a ferramenta numa aplicação *mobile*. Através desta aplicação, o utilizador pode estar onde quiser e facilmente cria e envia campanhas a partir do telemóvel. Para além disso, ao ter instalada a aplicação no telemóvel, o utilizador recebe notificações de vendas com um resumo diário do desempenho das suas campanhas. Na aplicação também é possível visualizar as métricas de avaliação mais relevantes.

As funcionalidades disponibilizadas dependem do plano que o utilizador tenha. No Quadro 1 é possível visualizar alguns recursos disponibilizados pelo MailChimp na versão gratuita e nas versões pagas.

Quadro 1. Planos do MailChimp.

Fonte: Adaptado de “Portal do EmailToolTester”(2018) [tradução própria]

	 <p>Novo negócio Para sempre Livre</p>	 <p>Negócios crescentes Começando às US \$ 10 por mês *</p>	 <p>Pro Marketer Adicional \$ 199 por mês *</p>
Automação de <i>Marketing</i>	Sim	Sim	Sim
<i>Abandoned Cart</i>	Sim	Sim	Sim
Teste A / B	Sim	Sim	Sim
Relatórios	Sim	Sim	Sim
Pré-visualização do <i>e-mail</i>	Não	25 grátis	1.000 gratuitos
Segmentação	Sim	Sim	Sim
Suporte de chat e <i>e-mail</i>	Não (base de conhecimentos apenas)	Sim	Sim
Publicidade de Mailchimp	Sim (uma pequena <i>banner</i> no rodapé da newsletter)	Não	Não
<i>Timewarp</i>	Não	Sim	Sim
Demografia	Não	Sim	Sim
Geolocalização	Não	Sim	Sim
<i>E-mail</i> Transacional	Sim	Sim	Sim
Segmentação avançada	Não	Não	Sim
Relatórios Comparativos	Não	Não	Sim
Testes Multivariáveis	Não	Não	Sim

Em alternativa à ferramenta de *e-mail marketing* descrita – MailChimp - existem pelo menos 4 que são concorrência direta: a ActiveCampaign, Sendinblue e a GetResponse, Benchmark (Tabela 1).

Tabela 1. Análise de concorrentes diretos do MailChimp.

Fonte: Adaptado de Brandl (2018) [tradução própria]

	<i>ActiveCampaign</i>	<i>GetResponse</i>	<i>Sendinblue</i>	<i>Benchmark</i>	<i>MailChimp</i>
<i>Auto-Responder</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>“Birthday” e-mails</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Trigger e-mails</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Website tracking</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Visualização do histórico	✓	✓	✓	✓	✗
<i>Ecommerce tracking</i>	✓	✓	✓	✗	✓
<i>Lead scoring</i>	✓	✓	✗	✗	✗
Preços	A partir de \$ 9 / mês para até 500 <i>e-mails</i>	A partir de US \$ 15 / mês, para até 1.000 <i>e-mails</i>	Gratuito até 300 / dia	A partir de US \$ 13,99 / mês para até 600 <i>e-mails</i>	A partir de US \$ 10 / mês. até 500 <i>e-mails</i>
Versão teste	Versão teste 14 dias	Versão teste 30 dias	Gratuito	Gratuito	Gratuito

Comparativamente com a ferramenta utilizada pela empresa, a ActiveCampaign e a GetResponse surgem como melhores opções até ao momento, das versões pagas. Estas duas plataformas correspondem positivamente a todos os itens analisados. Das duas plataformas gratuitas (Sendinblue e Benchmark), comparativamente com o Mailchimp, a Sendinblue não corresponde apenas ao item *Lead scoring* e a Benchmark não tem o recurso *Ecommerce tracking*. A Altice Labs utiliza a versão gratuita da ferramenta MailChimp e desta versão não usufrui da automação de *marketing*, os testes A/B e a possibilidade de segmentação. Caso a empresa ponderasse utilizar uma plataforma paga, neste momento aconselhava-se a utilizar a ActiveCampaign por responder a todos os itens analisados. Se optasse por manter o MailChimp na versão paga, já iria ter ao seu dispor mais recursos importantes perante o seu público-alvo.

2.4.1.5 Boas Práticas

Antes do envio de uma campanha de *e-mail marketing* e da avaliação da mesma, é importante desenhá-la. Ellis-Chadwick e Doherty (2012) organizaram um conjunto de diretrizes de *e-mail marketing*, inspiradas em Rossiter e Bellman (2005), que auxiliam o utilizador na conceção de uma campanha de *e-mail marketing* mais promissora (Quadro 2).

Quadro 2. Diretrizes de e-mail marketing.

Fonte: Adaptado de Ellis-Chadwick & Doherty (2012) [tradução própria]

Fator de execução	Predomínio	Recomendações
Comprimento do e-mail	O comprimento da página é a dimensão de todos os <i>e-mails</i> . A média de comprimento é de 2.4 páginas e apenas 18% têm menos que uma página de comprimento.	O objetivo da mensagem deve determinar o comprimento. O teste de variáveis deve ser usado para determinar o tamanho mais eficaz para um tipo específico de mensagem.
Frequência e tempo de e-mail	A frequência varia de 5% a 30% de <i>e-mails</i> enviados por trimestre; 35% dos <i>e-mails</i> enviados mostram a evidência do <i>targeted timing</i> .	A frequência de envio de <i>e-mails</i> é uma parte importante na construção de relações com o cliente: muitos podem irritar e poucos podem levar à perda de interesse. É importante considerar o <i>timing</i> da entrega do <i>e-mail</i> durante os dias da semana e a hora do dia quando é planejado uma campanha.
Imagens	Mais de 90% do <i>e-mail marketing</i> utiliza imagens.	As imagens envolvem os leitores e captam a sua atenção.
Linha de assunto	100% do <i>e-mail marketing</i> têm o campo assunto.	O conteúdo do campo assunto é crucial para captar a atenção. Deve-se fazer testes de variáveis para determinar qual das linhas de assunto é mais eficaz.
Título	Três quartos de <i>e-mails marketing</i> têm um assunto distinto ligado ao título.	O título do <i>e-mail</i> deve estar ligado ao corpo do e-mail.
Conteúdo da mensagem	Em mais de 75% de <i>e-mail marketing</i> , uma ligação bem definida pode ser traçada do assunto até ao conteúdo.	O corpo do <i>e-mail</i> deve estar alinhado com assunto.
Logotipo da marca	99% do <i>e-mail de marketing</i> têm o logotipo da marca no canto superior esquerdo.	Deve-se posicionar o logotipo da marca num lugar com destaque.
Hiperligações	99% de <i>e-mails marketing</i> contém pelo menos uma hiperligação para outra página da internet. O número de links varia de 1 a 50.	Demasiados links podem esconder a mensagem. O número de links deve ser adaptado aos objetivos da comunicação.
Recursos interativos	Nos <i>e-mails</i> analisados encontrou-se 26 diferentes tipos de recursos interativos.	A interatividade pode aumentar a informação processada e envolvimento, mas existe um nível potencial e ótimo de interatividade baseado na natureza das mensagens a serem comunicadas
Animação	Apenas 2% de <i>e-mail marketing</i> usa animações.	A animação consegue atrair a atenção, mas a sua eficácia deve ser questionada, devido ao fato de não ser muito utilizada.
Personalização	35% de <i>e-mails marketing</i> são personalizados.	A personalização melhora a percentagem de cliques, mas existe um nível apropriado de customização que depende do estágio em que o cliente se encontra devido aos dados pessoais cedidos pelo cliente.

Das diretrizes de Ellis-Chadwick e Doherty (2012) podem ser retiradas boas práticas a ter em consideração na construção de *e-mail marketing*. No momento da sua construção deve ter-se em conta o tamanho do *e-mail marketing* e adequar o mesmo ao tipo de produto que se pretende comunicar. Para se tornar mais apelativo, os autores aconselham que o *e-mail marketing* contenha ilustrações, recursos interativos, animações e hiperligações, salientando também a importância do conteúdo da mensagem. Tudo deve fluir do assunto para o título da mensagem e corpo criativo do *e-mail*. O assunto é fundamental para o *customer engagement*, este deve ser testado através de testes A/B ou testes multivariáveis, de forma a perceber qual é o mais eficaz. Outra boa prática que se pode retirar das diretrizes, é colocar o logótipo da marca no canto superior esquerdo do *e-mail marketing*.

2.4.2 Social media e o mercado B2B

A *web2.0* foi o termo dado pela empresa O'Reilly Media, em 2004, para descrever a Internet dos *social media*. Segundo Coutinho (2014, p. 25), a “Web 2.0 é a web dos *social media* e do diálogo, onde qualquer internauta pode criar e partilhar conteúdo”. Foi com o surgir desta era da *web* que nasceram as redes sociais, os blogues, as *wikis*, os fóruns, entre outros, dando aos utilizadores a oportunidade de comunicarem entre si e com o mundo. Esta nova era, permitiu que qualquer utilizador mesmo sem saber programar, contribuísse, com conteúdo, diretamente para a *web*.

Social media e redes sociais são conceitos frequentemente confundidos. Os *social media* são plataformas focadas no conteúdo, sendo que as redes sociais fazem parte dos *social media*, focadas nas pessoas e nas suas relações (Marques, 2017).

Os *social media* estão a ganhar terreno no que diz respeito à comunicação e *marketing* das empresas. No entanto, estas ferramentas estão a ser utilizadas predominantemente numa perspetiva de empresa para consumidor final (B2C) (Schultz & Peltier, 2013). No entanto, o setor B2B começa a identificar algumas potencialidades na utilização dos *social media*. O LinkedIn é um caso concreto de sucesso por parte das empresas B2B, para angariação de novos clientes e recrutamento.

Abordam-se a seguir 5 dos *social media* utilizados pela Altice Labs (caso de estudo deste trabalho de investigação), sendo estas, o Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter e Website.

2.4.2.1 Facebook

“The Facebook”, que passou a ser apenas Facebook em 2005, foi lançado em 2004, como uma rede social académica exclusiva para os estudantes da Universidade de Harvard. A plataforma expandiu-se rapidamente para as outras universidades americanas, e em 2006, para qualquer utilizador do mundo com idade superior ou igual a 13 anos (Carter & Levy, 2012). Atualmente, é considerada a maior rede social do mundo e tem como missão dar às pessoas o poder de construir a comunidade e aproximar o mundo.

De acordo com o Facebook (2017), em setembro de 2017, a rede social contava com mais de 2,07 biliões de utilizadores ativos mensais, sendo que 1,37 biliões estavam ativos diariamente. Em Portugal, a rede social conta com mais de 5.8 milhões de utilizadores, sendo que 4,5 milhões acedem diariamente à plataforma (Ferreira, 2017). Segundo Coutinho (2014), as audiências da rede social Facebook, no horário nobre, são superiores às dos principais canais de televisão nacional (SIC e TVI).

Perante este dados, é natural que mais de 50 milhões de empresas tenham decidido arriscar diariamente a sua presença no Facebook (“Portal do Facebook business,” 2015).

2.4.2.2 LinkedIn

O LinkedIn é uma rede social criada a pensar no contexto profissional. Foi lançada no final do ano de 2002, quando Reid convidou uma equipa de antigos colegas para trabalhar numa nova ideia (Corporation, 2015).

Em fevereiro de 2017, a empresa contava com mais de 467 milhões de utilizadores em todo o mundo. Em Portugal são mais de 1,8 milhões de utilizadores (Caramenz, 2017). O LinkedIn, segundo Coutinho (2014), é a rede mais indicada para o mercado B2B, para além de poder ser um grande aliado do departamento comercial e mesmo do departamento de recursos humanos das empresas, no âmbito da contratação de profissionais. 94% das empresas do mercado B2B utilizam o LinkedIn para a distribuição de conteúdo. Para além disso, Rynne (2017) afirma que, em média, 46% do tráfego de *social media* inserido nos *websites* das empresas B2B provém do LinkedIn. 79% das empresas B2B confirmam que o LinkedIn é, efetivamente, uma

fonte para gerar *leads* (potencial consumidor que mostrou interesse em consumir/adquirir o produto).

2.4.2.3 Twitter

O Twitter é “o lugar certo para saber mais sobre o que está a acontecer no mundo e sobre o que as pessoas estão a falar agora” (“Portal do Twitter,” 2017).

Esta rede social permite às empresas a comunicação em tempo real, sendo esta uma das características diferenciadoras do Twitter. Para além disso, permite saber a opinião dos consumidores relativamente à marca (Jackson, 2016). As conversas nesta rede social são públicas, e isso é particularmente importante quando os clientes querem ser ouvidos pelas marcas.

A qualidade do serviço prestado ao cliente por parte das empresas é um dos motivos que levam um utilizador a seguir uma marca no Twitter. Desde 2013 houve um aumento de 2,5% de serviço ao cliente nesta rede social (Elrhoul, 2015).

2.4.2.4 Youtube

O Youtube é um *website* de partilha de conteúdos e um agregador de vídeos da Google. Nasceu em 2005 e permite não só adicionar, mas também partilhar vídeos. Tem como missão “dar a todos uma voz e mostrar-lhes o mundo” (“Portal do YouTube,” 2017).

A plataforma conta com mais de mil milhões de utilizadores em todo o mundo. A cada minuto são enviadas mais de 100 horas de vídeo e, mensalmente são vistas mais de 6 milhões de horas de vídeos (Marques, 2017). Em Portugal, a maioria das empresas usa esta plataforma como repositório de vídeos, para posteriormente serem partilhados nas redes sociais (Coutinho, 2014). A presença no Youtube, sendo bem trabalhada, pode aumentar a notoriedade de uma empresa, as visitas ao *website* institucional e pode ajudar a melhorar os resultados da estratégia de *marketing* (Marques, 2017).

2.4.2.5 Website

Na maioria das empresas, o primeiro passo para a sua presença *on-line* consiste em criar um *website*. No entanto, além de simplesmente criar um *website*, as empresas devem desenvolver um *website* atrativo e descobrir formas de fazer com que os consumidores o visitem, naveguem por ele e retornem ao mesmo com frequência (Kotler & Armstrong, 2014).

Os *websites* podem ter diferentes objetivos de comunicação devendo ser construídos em função da especificidade desses objetivos (Lindon et al., 2009):

- *Websites* corporativos: quando a organização pretende ter uma apresentação institucional e comunicar com públicos diferentes, como: os acionistas, as entidades públicas, os jornais e os potenciais colaboradores.
- *Websites* temáticos: quando a empresa ou organização pretende criar notoriedade em volta de um tema específico.
- *Microsites*: são utilizados habitualmente como prolongamento de um *banner*, por forma a permitir a transmissão de um maior nível de conteúdos.

Os *websites* corporativos e temáticos devem ser constantemente atualizados, de forma a manter ou mesmo aumentar o interesse do visitante.

2.5 Discussão

Apesar das vantagens do uso de *social media* no mercado B2B, as empresas neste mercado, ainda não dão a devida importância a estas ferramentas de comunicação. Este facto deve-se à natureza do ambiente do mercado B2B, com as barreiras internas e externas que as empresas têm de enfrentar para implementar os *social media* nas suas estratégias de comunicação e *marketing* (Buehrer, Senecal, & Pullins, 2005).

Duas das razões mais comuns para as empresas B2B não usarem as redes sociais e outras plataformas afins são: a falta de compreensão na utilização das mesmas, a falta de perceção dos benefícios que elas lhes podem trazer (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011) e a falta de controlo sobre a comunicação (Mangold & Faulds, 2009). A falta de controlo da comunicação, principalmente se esta não for favorável à empresa, pode afetar os atuais e futuros negócios (Simula, Töllinen, & Karjaluoto, 2013).

Diversos autores (Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi, & Mäläskä, 2015; Tsimonis & Dimitriadis, 2014) destacam a falta de compreensão do porquê de as empresas no mercado B2B não utilizarem os *social media*. Além disso, os autores referem os *social media* como uma ferramenta crucial e poderosa para a construção de uma relação com o cliente e futuro cliente.

Capítulo 3. Metodologia de investigação: caso de estudo

Em qualquer trabalho, seja ele académico ou não, para atingir os objetivos esperados, deve-se seguir uma orientação, uma metodologia. Metodologia é uma expressão muito ambígua, utilizada em vários sentidos (Pardal & Lopes, 2011).

3.1 Método

O método adotado na investigação em causa é o caso de estudo. O caso de estudo consolidou-se na *Havard Business Scholl*, nos EUA, que já utilizava este método há décadas como base para a pesquisa académica e para a formação de profissionais. O professor Harvard Charles Gragg, em 1940, fez referência à importância deste método para a formação académica (Ferreira & Serra, 2009).

As constantes discussões em torno do carácter nomotético ou ideográfico das ciências sociais, no âmbito da importância das metodologias quantitativas e qualitativas na investigação social, resultaram na valorização dos casos de estudo nas ciências sociais (Pardal & Lopes, 2011). O caso de estudo é uma estratégia continuamente utilizada nas ciências sociais, pela sua natureza de análise exploratória qualitativa. Nesta estratégia é possível colocar questões como e porquê sobre um caso específico, atual e real. Diversos autores já se debruçaram para chegar a uma definição de caso de estudo.

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em que a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (Yin, 1989, p. 23)

Yin (2010) defende que este método é utilizado com o intuito de investigar e ficar a saber mais de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Para além disso, o autor refere também que este método permite ao investigador reter informações e características holísticas em contexto da vida real. Os métodos são compostos por um conjunto de operações realizadas até atingir os objetivos definidos, englobando normas que permitem a orientação e organização de uma investigação (Numa, 2012).

Os casos de estudo são, então, relatos de situações em contexto real, que visam estabelecer uma ligação entre a prática e o conhecimento teórico (Ferreira & Serra, 2009). Este método acarreta benefícios, sendo que um deles é o detalhe com que se consegue estudar um determinado fenómeno e contexto, contrariamente aos estudos estatísticos (Ferreira & Serra, 2009). Como todos os métodos, na utilização de casos de estudos também são apontadas algumas desvantagens, uma delas é a falta de rigor, referida por Campomar (1991), outra é a falta de estrutura em comparação aos métodos quantitativos e a reduzida dimensão da amostra. Para além disso, o autor acrescenta também que o facto de o caso de estudo não ser estruturado, dificulta o investigador na sua execução. Yin (1994) destaca ainda que devido à quantidade de informação recolhida, a sua análise pode ser prolongada, tornando-se de certa forma um método moroso. Por sua vez, Gray (2009) aponta como uma desvantagem, a possibilidade dos dados recolhidos poderem ser corrompidos pelo investigador. Este tem de ter a capacidade de desligar os seus “filtros interpretativos” e restringir-se ao que foi dito/observado/feito/desempenhado. O perigo de generalizar conclusões a partir de um caso de estudo é outra das críticas/desvantagens dos casos de estudo (Ferreira & Serra, 2009), uma vez que são específicos, podem não ser utilizados para a construção e validação de teorias.

No que diz respeito à sua natureza, uma investigação pode ser: exploratória, descritiva, explanatória ou interpretativa. Assim, o estudo em causa classifica-se de natureza exploratória. Um estudo de natureza exploratória deve ser utilizado com o intuito de obter mais conhecimentos sobre um determinado tema, que à partida ainda não foi muito explorado. Procura fomentar novas ideias/resoluções sobre/para o problema. A investigação de natureza exploratória caracteriza-se por uma maior abertura, maior liberdade, procuram-se, então, padrões e ideias, e não testar ou confirmar o que já existe (Collis & Hussey, 2005). Esta investigação segue, principalmente, uma abordagem qualitativa, uma vez que se pretende compreender uma realidade e não explicá-la. O papel do investigador numa abordagem qualitativa é obter uma visão profunda e holística do contexto de estudo, para conseguir ter esta visão, implica que o investigador interaja e crie uma certa empatia com os participantes no estudo (Bogdan & Biklen, 1994).

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise é apontada por Yin (1994) como uma componente do caso de estudo, relacionada com o problema que define o caso em si, ou seja, com a forma como os objetivos de investigação são definidos. Para além disso, Yin (2005) acrescenta que a definição da unidade de análise é um desafio para a indagação de um caso de estudo, sendo que esta tem como objetivo definir exatamente o que é o teor da investigação. No entanto, a unidade de análise varia de acordo com o investigador, com os objetivos estabelecidos e mesmo em função da natureza da investigação. Ainda assim, mesmo sendo flexível, a investigação deve ser fiel aos princípios metodológicos fundamentais (Pardal & Lopes, 2011).

A Figura 9 mostra o procedimento metodológico seguido neste trabalho de investigação.



Figura 9. Procedimento metodológico da investigação realizada.

Fonte: Adaptado de Pardal e Lopes (2011)

A presente investigação tem como primeiro objetivo perceber qual a imagem que os clientes/subscritores detêm da marca Altice Labs e se a revista InnovAction tem impacto no reconhecimento da mesma. O segundo objetivo da investigação é perceber a forma como a empresa comunica os seus produtos após o *rebranding* da marca de PT Inovação para Altice Labs. Para responder a este desafio são analisados 7 produtos

da Altice Labs, sendo a InnovAction aquele onde se centra a investigação. Na comunicação deste produto são utilizadas as seguintes plataformas digitais: *e-mail marketing*, as redes sociais, um *microsite* específico. A escolha da revista InnovAction como principal foco de estudo justifica-se também por ser o produto publicitado no decorrer da dissertação. Adjacente a este objetivo estuda-se a comunicação de produto através do *e-mail marketing* e as boas práticas que se devem seguir para obter melhores resultados em campanhas de *e-mail marketing*. Dentro da comunicação do produto através do *e-mail marketing*, a investigação tem como finalidade perceber também se existem fatores extra influenciadores dos resultados das campanhas. Para responder a estes objetivos, o presente caso de estudo utiliza métodos não probabilísticos, tendo como amostra de conveniência os clientes e subscritores da Altice Labs.

3.3 Recolha e análise de dados

Segundo Yin (1994), a preparação da recolha de dados pode ser complexa e difícil. Para além disso, o autor acrescenta que se esta for feita incorretamente, pode colocar em causa todo o trabalho de investigação.

Denscombe (2010) admite que nos casos de estudo é fundamental a utilização de várias fontes de dados. Em concordância, Yin (1994) afirma que os que utilizam uma quantidade superior de fontes de evidência, tornam-se mais credíveis. Neste sentido, fontes de evidência podem ser: documentação, registos em arquivos, entrevistas, questionários, observação direta, observação participante, artefactos físicos, entre outros (Pardal & Lopes, 2011). De acordo com os autores referidos acima, esta investigação é composta por múltiplas técnicas de recolha de dados como: questionário, análise do material cedido pela Altice Labs, análise dos resultados oriundos do Google Analytics do *microsite* da InnovAction, dados oriundos das publicações feitas nas redes sociais (LinkedIn, Facebook e Twitter) e os dados cedidos das campanhas de produtos através do MailChimp.

3.3.1 Fontes primárias

É considerado fonte primária deste caso de estudo, o questionário - instrumento de recolha de informação, preenchido pelo informado (Pardal & Lopes, 2011).

Nesta investigação, o questionário é utilizado com o intuito de perceber qual a imagem que os clientes e subscritores detêm da marca Altice Labs. O questionário foi aplicado posteriormente ao envio da campanha de *e-mail marketing* da InnovAction. Este, permitiu ainda recolher informações específicas da interação entre a InnovAction e o cliente/subscritor.

A campanha da InnovAction foi enviada a 27 de fevereiro de 2018, através da plataforma MailChimp. O questionário foi enviado a 6 de março de 2018. No dia 13 do mesmo mês foi enviado um segundo *e-mail marketing* a relembrar os destinatários do questionário. A 17 de março procedeu-se ao encerramento do mesmo. O questionário foi enviado a 168 pessoas das quais responderam 22, correspondendo a uma taxa de resposta de 13.1%.

O texto do *e-mail marketing* enviado (Figura 10) solicitava a resposta ao questionário, seguido de um CTA direcionado para o Typeforme (plataforma onde foi editado o questionário).

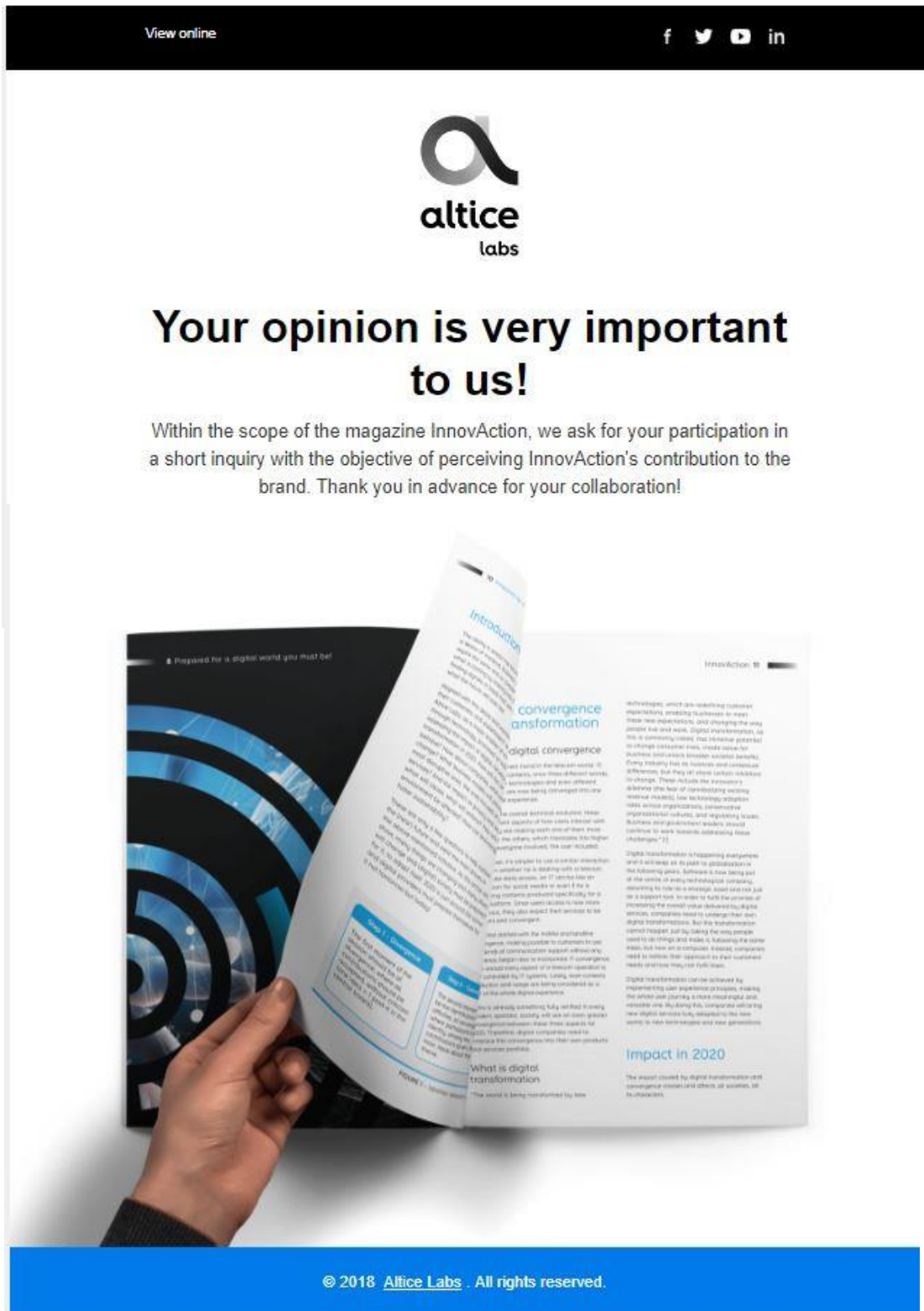


Figura 10. E- mail marketing do questionário

Fonte: Mailchimp

Como já referido, o *e-mail marketing* da InnovAction foi enviado aos clientes e subscritores da Altice Labs, onde se incluem os participantes no evento de comemoração do seu segundo aniversário e as universidades. No entanto, no âmbito desta investigação, para se obterem dados mais concretos, o questionário foi apenas aplicado aos recetores da campanha InnovAction que clicaram no CTA de acesso ao *microsite* da revista. Esta segmentação permitiu recolher informações específicas sobre quem realmente entrou em contacto com a InnovAction.

Atendendo ao público a quem se dirigia o questionário (clientes do mercado B2B e subscritores), a mensagem do *e-mail* caracterizou-se por ser curta, clara e direta. Respondendo a estas indicações, este começa com uma pequena descrição do estudo e só depois são apresentadas as questões. O questionário é composto por 4 perguntas de opinião, 1 questão aberta e 2 questões de escolha múltipla.

O questionário apresenta a seguinte estrutura (Anexo 1): Começa por inquirir os destinatários de forma a perceber se estes sabiam o objetivo da revista e se a associavam corretamente à empresa promotora, bem como compreender a perceção do inquirido sobre a influência da mesma na imagem que detinham da marca Altice Labs. Solicitava se, ainda, a indicação dos temas da edição de 2017 que despertaram mais interesse, sugerindo-se a possibilidade de indicar temas que gostaria de ver abordados na próxima edição da revista. Foi também requerido ao destinatário que este avaliasse a InnovAction relativamente à diversidade de temas, qualidade dos artigos e relevância que a mesma possa ter para o trabalho do destinatário.

De forma a responder ao objetivo primordial do questionário, as escolhas múltiplas tiveram como intuito perceber a imagem que os destinatários detêm da Altice Labs, como marca, a nível de confiança, qualidade, prestígio, inovação, experiência e atualidade. Para a resposta a estas questões optou-se por uma escala par - 1) Discordo plenamente a 6) Concordo plenamente. Esta escolha conduziu à obtenção de maior precisão na opinião do inquirido. Não havendo termo intermédio, este teve de ser objetivo, ou concorda ou discorda.

3.3.2 Fontes secundárias

São consideradas fontes secundárias, nesta investigação, documentos internos cedidos pela Altice Labs (apresentações, documentos e vídeos institucionais), resultados de campanhas de *e-mail marketing* do MailChimp (*KPIs* - *Key Performance Indicator*), dados recolhidos do Google Analytics (*microsite* da revista) e dados das redes sociais onde a revista foi publicitada.

Os documentos internos foram relevantes para completar a investigação, uma vez que se conseguiu saber a razão que levou a marca ao *rebranding*, a história e como funciona o ecossistema de inovação da Altice Labs.

O acesso às campanhas realizadas no MailChimp possibilitou a análise comparativa dos resultados das campanhas da InnovAction entre a edição de 2016 e a edição de 2017 e das campanhas de outros produtos, como: NetQ, RFO (RF vídeo extender), ACM (Active Campaign Manager), ABC (Advanced Business Communication), xPON e Altaia.

Do *microsite* da revista, através do Google Analytics, foi possível analisar dados relevantes como a taxa de rejeição, o tempo de cada sessão e o número de visitantes do *microsite*.

Dos dados recolhidos pelas publicações feitas nas redes sociais alusivas à revista conseguiu-se ter a perceção do impacto que estas tiveram nos seguidores da Altice Labs.

Capítulo 4. Caso Altice Labs

A Altice Labs é uma empresa do Grupo Altice que opera no mercado da tecnologia e telecomunicações. É sustentada pela inovação e trabalha diariamente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, sendo líder no desenvolvimento de novas soluções ICT (*Information and Communication Technologies*) (“Portal da Altice Labs,” 2018).

Com mais de 1000 engenheiros em todo o mundo, a Altice Labs está sediada em Aveiro, Portugal.

Alexandre Fonseca, presidente executivo da Altice Portugal afirma mesmo: "Somos uma referência no mercado da inovação e no mercado tecnológico e no mundo (...) somos a jóia da coroa do Grupo Altice" (“Portal do Sapo,” 2018).

Com 68 anos de história, a Altice Labs tem sido fulcral para o desenvolvimento do sector das telecomunicações em Portugal (Figura 11). Começou como GECA – Grupo de Estudos de Comutação Automática, uma unidade de investigação criada em 1950, na cidade de Leiria. A transferência para a cidade de Aveiro aconteceu em 1955².

Em 1972, o GECA transformou-se em CET – Centro de Estudos de Telecomunicações, participando na constituição da Universidade de Aveiro, instituição com a qual manteve e mantém uma ligação muito próxima. Esta ligação é considerada uma das bases de desenvolvimento de novas ideias e serviços, que têm alimentado as empresas do Grupo Altice e das quais são citados exemplos como, o desenvolvimento do conceito pré-pago nos telemóveis, ou mais recentemente a tecnologia de NG-PON2. A tecnologia NG-PON2 foi anunciada pela Altice Labs, como uma das ferramentas para reforçar a velocidade da rede de fibra que suporta o investimento no alargamento da rede em Portugal, uma tecnologia que a Verizon já testou também nos Estados Unidos.

Pelo meio existem mais projetos, uns mais conhecidos do que outros, como o desenvolvimento de um telemóvel “transportável” 4G, ainda em 1998.

² Altice Labs, powerpoint, janeiro, 2018

Mais tarde, no ano de 1999, mudou o nome de CET – Centro de Estudos de Telecomunicações para PT Inovação. No ADN da empresa manteve-se a ligação à inovação e desenvolvimento de novos produtos para as empresas do grupo Portugal Telecom, assumindo também a capacidade de industrializar e exportar, características que convenceram o Grupo Altice a centrar em Portugal a sua fábrica de inovação, depois da compra da Portugal Telecom.

Em 2016 dá-se a inauguração oficial da Altice Labs, passando a ser o centro de inovação para o Grupo Altice. A Altice Labs desenvolve tecnologia para os diferentes continentes, tendo os principais projetos nos EUA, França, Israel, República Dominicana e Martinica. Contudo a estes somam-se projetos de grande dimensão na Índia e também na Rússia e Brasil, onde a tecnologia desenvolvida a partir dos laboratórios de Aveiro tem conquistado espaço sobre outras operadoras de telecomunicações.

A Altice Labs é um catalisador de inovação e de transformação suportado por um ecossistema forte e dinâmico. Através da tecnologia, tem como objetivo melhorar a vida das pessoas e a maneira como as empresas fazem negócios.

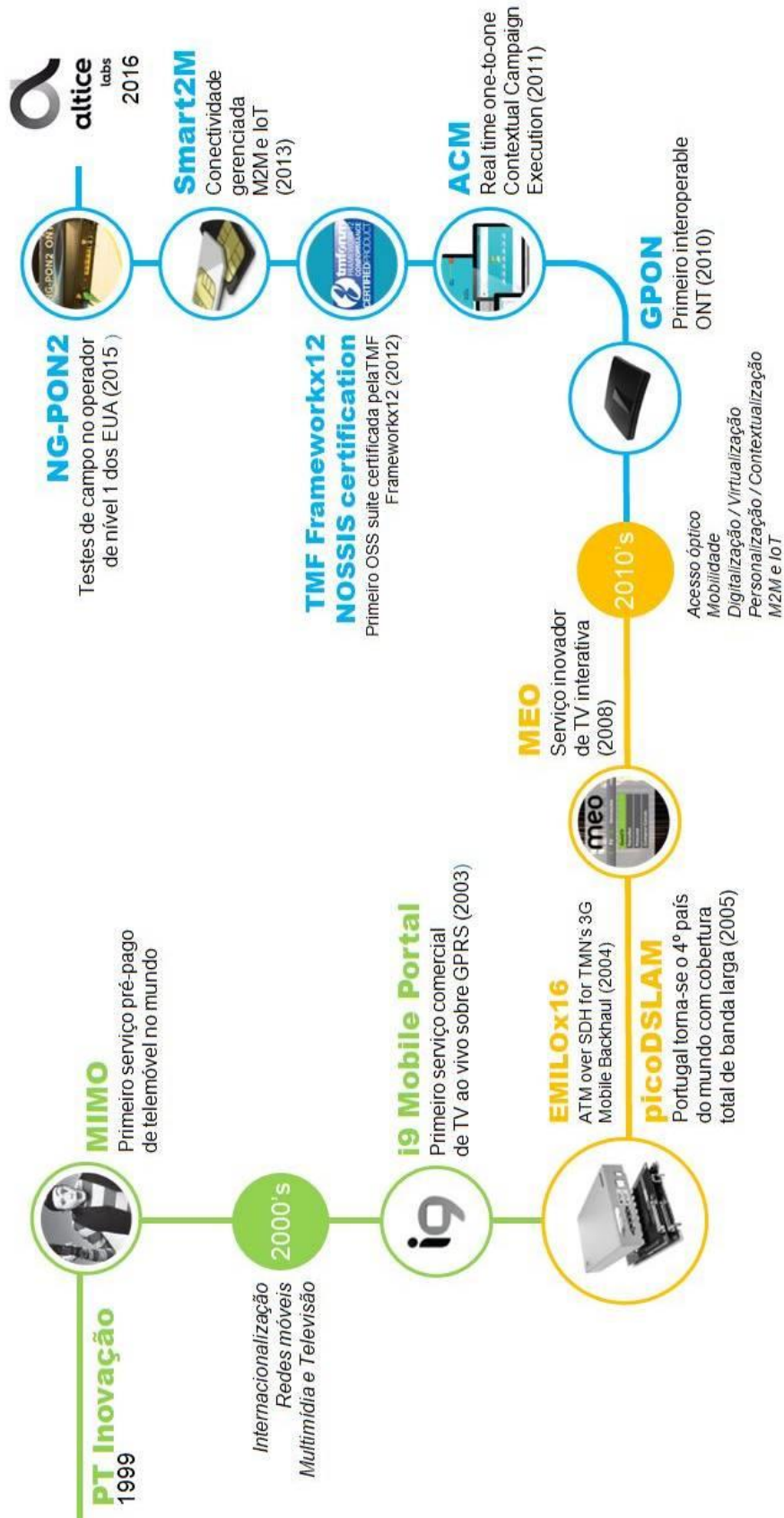


Figura 11. História da Altice Labs desde 1999

Fonte: Adaptado de Altice Labs

Atualmente, as atividades de inovação giram em torno de temas estratégicos, como Inteligência Artificial & *Machine Learning*, *Tecnologias Cloud* (computação e rede), *Smart Living*, *Internet das Coisas*, *Big Data*, Segurança & Privacidade, Serviços Digitais & Plataformas, 5G e Redes do Futuro, incluindo o quadro de evolução ótica (“Portal da Altice Labs,” 2018).

O estudo destas áreas de I&D (Investigação e Desenvolvimento) permitem à empresa transformar o conhecimento em inovação tecnológica, estando assim sempre um passo à frente no mercado onde opera.

4.1 Rebranding

Rebranding é o processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada marca, seja de um produto, um serviço ou mesmo uma empresa (“Rebrand,” 2011). Esta mudança, como referido no tópico 2.3 *Rebranding*, pode ter várias razões.

O Grupo Altice iniciou uma nova era onde é clara a aposta na construção de um operador global, convergente e líder em telecomunicações, conteúdos e publicidade, com mais de 50 milhões de clientes em todo o mundo³.

O *rebranding* deveu-se ao facto de o grupo ter consolidado uma nova visão e uma nova estratégia. Nos últimos 3 anos a mudança tem sido mais evidente, no que respeita a aquisições e integrações.

As marcas PT – PT, MEO, MOCHE, SAPO, UZO, PT Empresas, PT Inovação fizeram parte da estratégia da Altice para poder operar em todo o mundo como uma marca global. Desta estratégia apenas as marcas UZO, MOCHE e SAPO, pelas suas especificidades, se mantêm com a mesma designação. Entretanto, a PT atualmente é a Altice Portugal e a PT Inovação, a Altice Labs.

A grande vantagem desta marca global/única (Altice) é o facto de permitir ao grupo beneficiar de uma escala internacional, poder financeiro e ambição, que permite potenciar as qualidades intrínsecas em benefício da empresa, dos clientes e dos colaboradores. As sinergias e otimizações, quer ao nível operacional, *marketing*,

³ Altice Labs, “Communication Toolkit”, fevereiro, 2018.

financeiro, mas também ao nível do *know-how* e competências técnicas e tecnológicas, conduzem à qualidade da oferta de produtos/serviços e soluções inovadoras para os clientes.

No Grupo Altice, a Altice Labs tem como intuito auxiliar a definir a visão para o posicionamento estratégico tecnológico e as iniciativas de evolução necessárias para alcançar essa mesma visão. “A nível nacional, a Altice Labs representa aquilo que é hoje um dos principais centros de inovação e desenvolvimento tecnológico do país. A Altice Labs já se firmou como uma marca” (Portal do Sapo, 2018).

Ainda como PT Inovação, a empresa já tinha sofrido uma vez pelo processo de *rebranding*. Nesta mudança o nome manteve-se, alterando-se apenas os elementos físicos da marca (cores e logotipo). A 20 de janeiro de 2016 ao ser integrada no Grupo Altice, a PT Inovação passa a designar-se Altice Labs, sofrendo naturalmente por uma drástica mudança visual. Posteriormente, já na era Altice Labs, o aspeto visual da marca volta a sofrer alterações, a fim de ter o logotipo global do Grupo Altice. A evolução da marca está visível na Figura 12.



Figura 12. Evolução do logótipo desde PT Inovação a Altice Labs.

Fonte: Elaboração própria

4.2 Inovação

A inovação é o fator chave da empresa, como referido anteriormente, ou seja faz parte do ADN da Altice Labs, concentra-se naquilo que se faz de novo ou diferente daquilo que já existe, é adicionar valor, “Uma inovação é uma invenção que encontrou um (lugar no) mercado”⁴. Aliando a inovação às capacidades de organização interna, criatividade, experiência e conhecimento, levam ao aparecimento de ideias inovadoras com o objetivo de satisfazer as necessidades de mercado, melhorar produtos, serviços, processos ou mesmo à organização propriamente dita.

As atividades da Altice Labs⁵ de inovação, são conduzidas e monitoradas por um ecossistema de inovação que atua como um guia (Figura 13). Esta é sustentada por sete fatores:

- Cultura: estimular uma cultura de inovação – comportamentos que sistematicamente valorizam o compromisso com a organização.
- Dinamização da inovação: apoiar as áreas de negócio na valorização dos seus produtos/serviços/processos. Identificar e difundir ferramentas e metodologias de inovação.
- Criatividade: coordenar o alinhamento da componente criativa com a estratégia interna da empresa. Coordenar o ciclo de vida criativo, desde a geração da ideia à criação de valor.
- Monitorização e controlo: monitorar e medir o estado da inovação, internamente e como se expressa para o exterior.
- Interfaces externas: criar e coordenar oportunidades de cooperação com o exterior, nomeadamente Universidades e Instituições de I&D (Investigação e Desenvolvimento).
- Certificação RDI: gerir o processo de inovação formal seguindo os padrões nacionais e internacionais associados.
- Gestão de conhecimento: promover o acesso ao conhecimento sustentável, partilhando-o e transferindo-o para as unidades comerciais e técnicas da organização.

⁴ Altice Labs, powerpoint, novembro, 2017

⁵ Altice Labs, powerpoint, novembro, 2017

A implementação e monitorização do ecossistema de inovação na Altice Labs requer um enfoque permanente na gestão das três interfaces padronizadas pela Norma Portuguesa NP 4457 (norma de gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação).

Sendo as três interfaces a:

- **Organização:** aborda os aspetos das capacidades intrínsecas da organização, a promoção dos processos criativos e gestão do conhecimento, tanto internos como externos.
- **Mercado:** concentra-se na observação e análise de potenciais clientes, novos mercados e tendências. A propriedade intelectual e a gestão também incorporam esta interface.
- **Tecnologia:** observação de desenvolvimentos externos nas áreas de negócios, estabelecendo e gerindo parcerias necessárias com outras organizações, a fim de partilhar informações técnicas e científicas e avaliar oportunidades conjuntas de desenvolvimento.

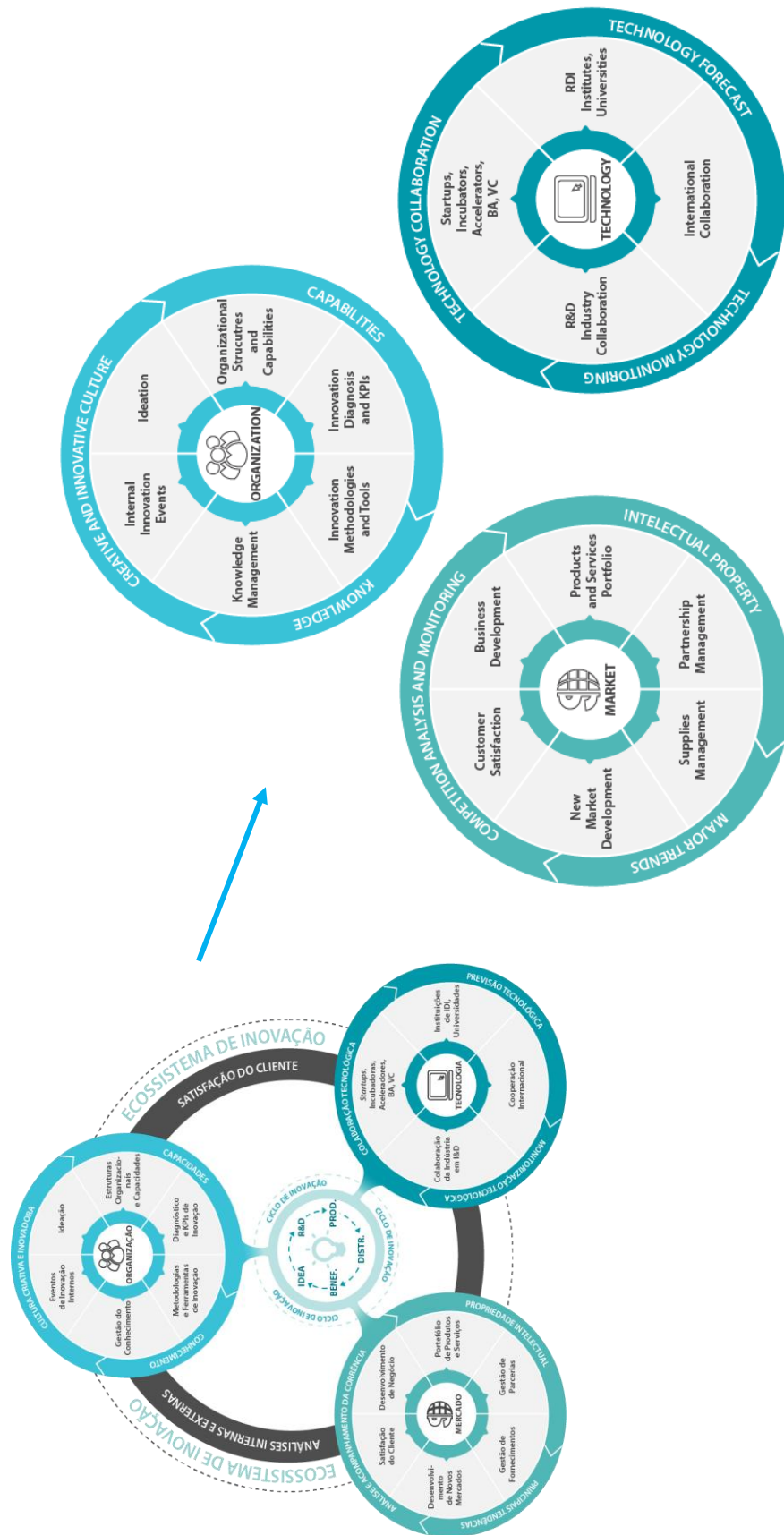


Figura 13. Ecosistema de Inovação da Altice Labs

Fonte: Adaptado de “Portal da Altice Labs” (2018)

A investigação apresentada neste documento aborda de seguida a interface “Organization”, do ecossistema de inovação, por ser onde se enquadra a revista InnovAction. A “Organization” aborda aspetos referentes às capacidades intrínsecas da organização, ao estímulo dos processos criativos e à gestão do conhecimento, tanto internos como externos. Neste universo faz-se a gestão e promovem-se as seguintes atividades:

- MomentIno: são workshops que abordam temas de inovação e metodologias previamente identificadas como relevantes para a organização. Forma de incentivar a criatividade e a inovação.
- Working with Business Units: é uma forma de difundir a palavra e inspirar o uso de metodologias inovadoras nas rotinas diárias de trabalho.
- KShare: são eventos de partilha de conhecimento. São oportunidades para promover a partilha de conhecimento entre os membros da equipa (da mesma unidade de negócios), promovendo a criação de uma visão ampla e unificada dos desafios da unidade de negócios.
- Pack DinamIna: é um *kit* de ferramentas que pode ser usado pelas equipas no seu dia-a-dia de trabalho. O *kit* disponível permite direccionar o trabalho para as necessidades do cliente.
- Innovation Troopers: os Troopers de Inovação visam envolver todos os colaboradores de forma a assumirem um papel ativo no ecossistema de inovação da empresa.

Nesta interface enquadra-se também a revista InnovAction que por ser o alvo deste estudo é analisada pormenorizadamente no tópico seguinte.

4.3 InnovAction

Neste tópico segue-se uma breve introdução da revista InnovAction e de seguida apresentam-se os resultados da investigação devidamente confrontados com dados anteriores e com as referências do estado da arte. Os resultados obtidos e analisados neste tópico são, como referido anteriormente, oriundos do MailChimp, do Google Analytics e do inquérito por questionário. Revelam-se também neste tópico, os resultados obtidos da publicação da InnovAction nas redes sociais LinkedIn, Facebook e Twitter.

4.3.1 Apresentação

A InnovAction é a revista institucional da Altice Labs. Surgiu em 2003, como “Saber e Fazer”, revista institucional da PT Inovação (Figura 14). Desde esse ano que esta é lançada anualmente, tendo como intuito dar a conhecer as novidades no mundo tecnológico, e também mostrar aos clientes que a empresa se mantém na linha da frente, na sua área de atuação.

A revista atua como um veículo de partilha e comunicação dos desenvolvimentos tecnológicos, e outros conhecimentos, em todas as operações do grupo. Além disso, é também uma forma de reforçar o compromisso do Grupo Altice com a inovação tecnológica. Normalmente é formada por um conjunto de artigos de índole mais tecnológico, com particular destaque para as novas abordagens sobre a tecnologia, as operações e as tendências de negócios. Ao longo do tempo, a InnovAction tem sido vista como um elemento diferenciador da atividade do Grupo Altice, um pilar de pesquisa, desenvolvimento e inovação, que representa a capacidade da empresa de compreender a tecnologia e de criar soluções que agreguem valor aos seus clientes.



Figura 14. Evolução / História da revista InnovAction.

Fonte: Elaboração própria

Com a transição para o Grupo Altice, a “Saber e Fazer”, atual InnovAction, sofreu o *Rebranding* mudando de nome e acompanhando a imagem da nova marca. Uma vez que o Grupo tem uma estratégia de investimento em *Telecom* e *Media*, uma publicação tecnológica, como a InnovAction é fundamental.

4.3.2 Desafio

O *e-mail marketing* foi uma das plataformas utilizada pela Altice Labs para comunicar a InnovAction. Durante a investigação, a Altice Labs lançou um desafio: a construção da campanha de *e-mail marketing* da InnovAction de 2017. O desafio foi aceite, e dele surgiram as propostas A e B que podem ser visualizadas nas Figura 15 e Figura 16.

Ambas as propostas foram pensadas e elaboradas tendo em conta algumas boas práticas retiradas das diretrizes sugeridas por Fiona Ellis-Chadwick e Doherty (2005), nomeadamente: (1) tamanho reduzido e (2) menos CTAs que levem à ação do cliente,. O texto do corpo do *e-mail marketing* foi o mesmo que Altice Labs já tinha pensado para a campanha e sendo este reduzido e apelativo à ação foi aproveitado para as propostas. Das duas propostas apresentadas, a proposta A (Figura 15) foi a utilizada como base para a construção do *e-mail marketing* enviado.

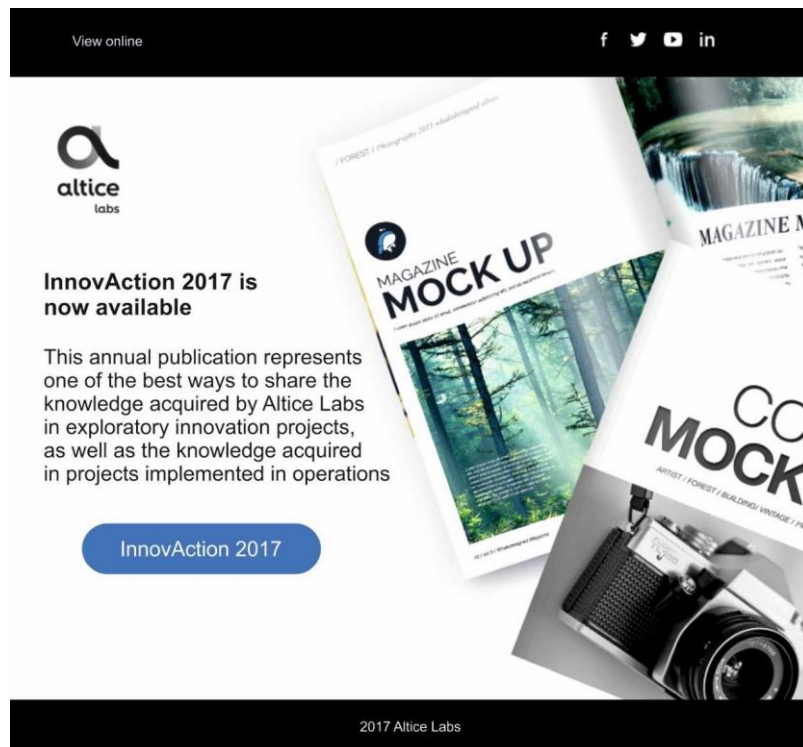


Figura 15. Proposta A - *E-mail marketing* InnovAction.

Fonte: Elaboração própria



Figura 16. Proposta B - *E-mail marketing* InnovAction.

Fonte: Elaboração própria

A Figura 17 mostra a campanha enviada e nela podem ser visualizadas as semelhanças com a proposta A, no que diz respeito à posição e localização da ilustração da revista, onde se apresenta a mensagem (lado esquerdo), no CTA abaixo do texto e no logotipo da marca no canto superior esquerdo.



Figura 17. Campanha de *e-mail marketing* da InnovAction 2017.

Fonte: MailChimp

No momento de envio não foram consideradas as recomendações de Cheetah Digital (2016), mas na conceção do *e-mail marketing* foram tidas em conta algumas boas práticas como referido anteriormente: tamanho mais reduzido, uma mensagem mais curta e apelativa à ação e recursos interativos, mas não em demasia.

Entende-se que as alterações feitas na estrutura do *e-mail marketing* da InnovAction foram fatores proeminentes para os resultados positivos da edição de 2017 (Tabela 2).

4.3.3 Evolução dos resultados das campanhas

Nas edições “Saber e Fazer” a revista era apenas impressa e divulgada internamente através de um PDF. A mesma, ficava alojada num repositório interno (chamado Mocho) e depois era feita a sua divulgação pela empresa com um *link* associado ao PDF. Externamente, a revista era comunicada e dada a conhecer em formato papel. Em 2016, a “Saber e Fazer” muda a designação para InnovAction e passa a ser comunicada através da plataforma digital de comunicação de *e-mail marketing* – MailChimp e nas redes sociais, Facebook (Figura 18) Twitter e LinkedIn.

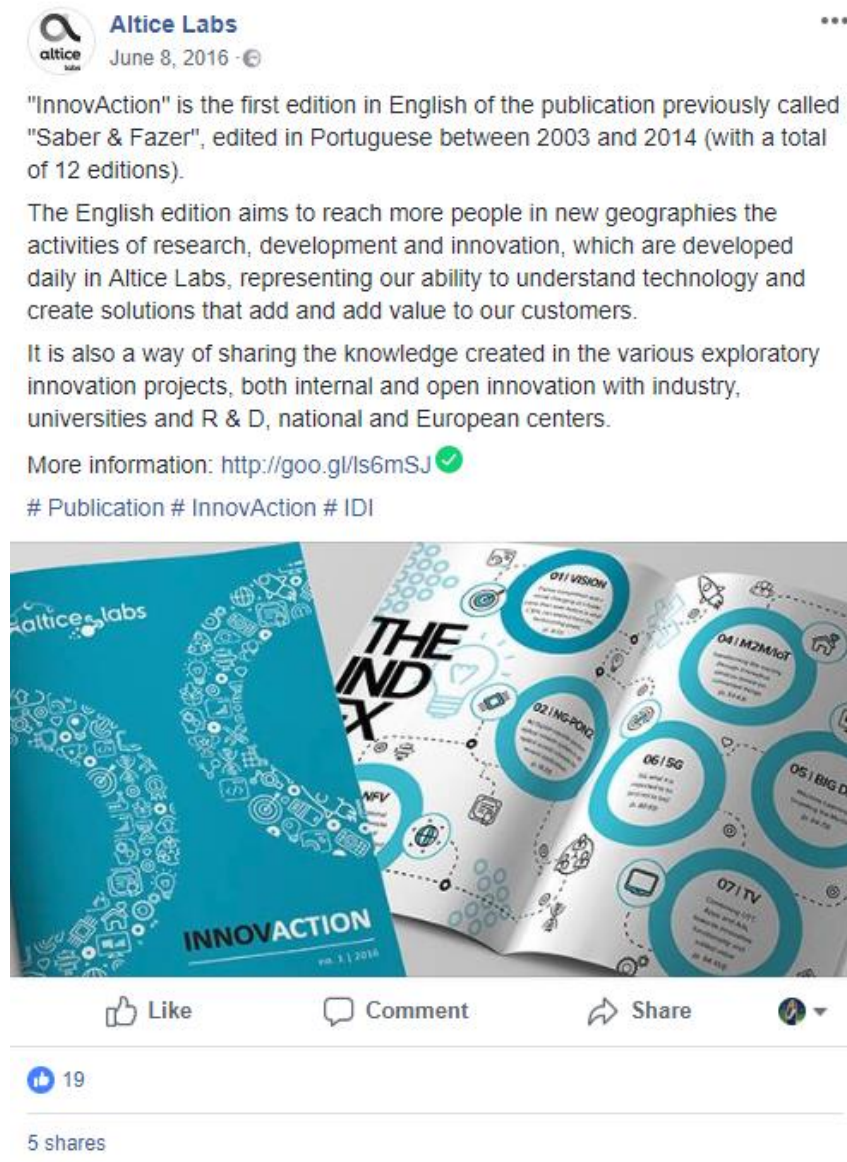


Figura 18. Publicação da edição de 2016 da InnovAction no Facebook.

Fonte: Facebook

A primeira publicação da revista na rede social Facebook foi feita em inglês e português, uma vez que a ferramenta permite colocar em vários idiomas na mesma publicação. O utilizador vê na língua que tem por defeito para ver as publicações.

Contou com um texto onde informava que a “Saber e Fazer” passaria a ser designada por InnovAction e que esta era a primeira edição produzida em inglês. Seguido da razão que levou a Altice Labs a elaborar a InnovAction em inglês, foi lembrada a

razão da existência da revista. A publicação tinha um *link* associado a uma notícia feita no *website* institucional da Altice Labs sobre a InnovAction e uma imagem ilustrativa da edição de 2016 da revista. A publicação contou com 19 *likes* e 5 partilhas.

Da publicação feita no LinkedIn da edição de 2016, não se conseguir ter acesso a nenhum resultado.

No Twitter a publicação contou apenas com uma pequena frase alusiva à InnovAction - “*Innovaction - annual publication focused on Altice Labs' innovation strategy*” seguida do *link* para a notícia no site institucional da empresa e da imagem alusiva à revista. Esta publicação contou apenas com uma republicação (retweet).

A Figura 19 ilustra a campanha de 2016 da InnovAction, a primeira campanha da revista feita a partir de uma plataforma digital – MailChimp. Na edição de 2016, a Altice Labs optou por no corpo da campanha identificar os temas que foram abordados na revista - Uma visão para 2020; NG-PON2; M2M/IoT; TV; Big Data; 5G e NFV. Cada tema era acompanhado por um ícone alusivo ao mesmo e por um CTA que fazia ligação aos artigos correspondentes ao tema. O *link* em cada um dos temas, foi colocado com o intuito de apurar quais os que levaram a mais cliques, e assim descobrir qual o tema que demonstrou mais interesse por parte de quem viu o *e-mail*.

InnovAction
2016 | no. 1

"InnovAction" is a way of sharing knowledge created in the various exploratory innovation projects, both internal and in open innovation with industry, universities and R&D centers.

Most relevant approaches on technology, operations and business trends

Vision

Fierce competition and a world changing at a faster pace than ever before is what CSPs can expect from the forthcoming years.

[Download Vision article](#)

NG-PON2

40 Gbit/s-capable passive optical network system in an optical access network for several applications.

[Download NG-PON2 article](#)

TV

Combining OTT, Apps and Ads, towards innovative functionality and added value.

[Download TV article](#)

5G

5G, what it is expected to be (and not to be)!

[Download 5G article](#)

M2M / IoT

Transforming the society through innovative services based on connected things.

[Download M2M / IoT article](#)

Big Data

Machine Learning targeting the Media.

[Download Big Data article](#)

NFV

Evolution of traditional communications networks to a new generation of programmable software based service infrastructure.

[Download NFV article](#)

Interested in the full edition of InnovAction 2016?

[Download here](#)

Copyright © 2016 Altice Labs. All rights reserved. This newsletter is a confidential document. It is not to be distributed outside the list. At any time you can demand to be excluded from the list.

Our mailing address is:
Rui Eng
Altice Labs
Av. 2010-106
Portugal

[Add us to your address book](#)

[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)

THE INNOVATION

Altice Labs

For a group as Altice, which has a very clear investment strategy in Telecom and Media, a technical publication, as the current one, is particularly important in first place as a vehicle to share the most relevant technological developments and knowledge in all the group's operations and, secondly, as a way to strengthen the firm commitment of Altice to technological innovation.

Figura 19. E-mail marketing da campanha da InnovAction de 2016.

Fonte: MailChimp

A campanha da InnovAction de 2016 foi enviada a duas listas distintas: InnovAction e InnovAction Gestão PT, num total de 1169 pessoas. A lista InnovAction era composta pelos clientes e subscritores e a lista InnovAction Gestão PT pelos colaboradores da empresa. A edição de 2017 foi enviada a três listas diferentes: Convidados, Universidades e Clientes/Subscritores, num total de 1434 pessoas.

Os resultados entre as campanhas da edição de 2016 e da de 2017, da InnovAction, podem ser observados na Tabela 2. Na mesma tabela não se inclui a lista InnovAction Gestão PT, de 2016, pelo facto de esta ser composta pelos colaboradores da empresa. Sendo um dos objetivos da investigação ter a perceção da imagem que os clientes e subscritores detêm da marca, os dados da lista InnovAction Gestão PT não são relevantes.

Tabela 2. Resultados das campanhas de 2016 e 2017 da InnovAction.

Fonte: Elaboração própria

Listas	2016	2017		
	InnovAction	Clientes e subscritores	Convidados (2º Aniversário)	Universidades
Subscritores	901	1025	300	107
Taxa de abertura	18,8%	27,3%	42,8%	61%
Taxa de Cliques	5,8%	11,9%	15,8%	30,5%

Em 2016, a campanha InnovAction foi enviada, para as duas listas, em dias da semana diferentes. Os *e-mails* da lista InnovAction Gestão PT foram enviados a uma terça-feira, pelas 16 horas e os da lista InnovAction à sexta-feira, no mesmo horário.

De acordo com o relatório da Cheetah Digital (2016), o dia da semana mais favorável para o envio de *e-mails* é a segunda-feira, entre as 8h e as 11h59m. Sendo que nem uma nem outra foram enviadas no dia aconselhado, esse facto pode ter influenciado os resultados da campanha.

O comprimento do *e-mail marketing* e o excesso de CTAs poderá ter conduzido a resultados menos positivos em comparação com a edição de 2017.

A campanha da edição de 2017 foi enviada a 27 de fevereiro (terça-feira), para as três listas. Como referido anteriormente a InnovAction de 2017 foi enviada a algumas Universidades. O envio foi feito aos diretores de departamentos, investigadores e reitores com o intuito de posteriormente os mesmos enviarem aos alunos interessados, pois as universidades por questões de privacidade não dão acesso às bases de dados dos *e-mails* dos alunos. A nova lista universidades, surgiu da ideia dada numa reunião entre os membros da investigação. O objetivo era a possibilidade da revista chegar a alguns alunos. Esta sugestão foi dada após se perceber que o conteúdo da InnovAction se adequava a algumas áreas de formação, mais ligadas à tecnologia. Para além disso, ajudando a fundamentar a ideia, foram utilizados também excertos da obra de Philip Kotler (2017), onde este afirma que cada vez mais os *marketers* têm o objetivo de influenciar as mentes dos consumidores enquanto jovens, pois os jovens de hoje serão os consumidores do futuro. Como se pode observar na Tabela 2, esta lista foi a que obteve melhores resultados, não só na taxa de abertura como também na taxa de cliques.

A edição da InnovAction de 2017 coincidiu com o segundo aniversário da Altice Labs, sendo que a lista Convidados foi composta por pessoas que estiveram envolvidas na ideiação do evento.

No que diz respeito ao horário, como a edição de 2016, a edição de 2017 da InnovAction também não respeitou as sugestões de Cheetah Digital (2016).

Para além da campanha de *e-mail marketing*, a revista foi também dada a conhecer através das redes sociais LinkedIn, Facebook e Twitter, as mesmas utilizadas pela empresa para fazer outros comunicados relacionados com a Altice Labs e as suas atividades. Na Figura 20, Figura 21 e Figura 22 é possível visualizar os detalhes de cada publicação.



Figura 20. Publicação da InnovAction no LinkedIn

Fonte: LinkedIn


A edição da InnovAction de 2017 foi dada a conhecer pela primeira vez, em formato papel, no segundo aniversário da Altice Labs, que decorreu no dia 23 de fevereiro de 2018. A campanha de *e-mail marketing* foi enviado na semana seguinte, dia 27 de fevereiro e a publicação nas redes sociais, foi feita apenas em março de 2018 dia 20.

Como se pode visualizar através da Figura 20, a publicação foi feita em inglês. A breve introdução refere a importância da revista InnovAction para o Grupo Altice, que tem uma estratégia de investimento muito clara em *Telecom e Media*, sendo que uma publicação tecnológica como a InnovAction é particularmente relevante, primeiro como veículo para compartilhar os desenvolvimentos e conhecimentos tecnológicos mais relevantes em todas as operações do grupo em todo o mundo e em segundo lugar, como forma de reforçar o compromisso firme da Altice com a inovação tecnológica e o futuro. Seguido desta pequena introdução encontra-se um *link* com acesso direto para o *microsite* da revista. Acompanhado pelo texto verifica-se uma imagem ilustrativa da revista. Nesta é possível ver a sua capa e a introdução de um dos temas abordados na InnovAction.

Na rede social LinkedIn, uma rede profissional mais utilizada como referido anteriormente para o meio empresarial, a publicação obteve 46 gostos. Destes 46 gostos foi possível constatar perto de metade correspondiam a colaboradores ou ex-colaboradores do Grupo Altice.

Na rede social Facebook, a Altice Labs utilizou a mesma estratégia para a publicação. Utilizou o mesmo texto introdutório, um *link* com acesso ao *microsite* da revista e uma imagem a acompanhar toda a informação.

No Facebook a publicação já obteve mais interação por parte do público (Figura 21). Alcançou 751 pessoas, sendo que 22 gostaram e 5 partilharam. É importante referir que grande parte dos gostos da publicação são igualmente de pessoas pertencentes ao Grupo Altice. As 5 partilhas também foram parte de colaboradores do Grupo.


**Altice Labs**


· March 20 ·

Viewing: English ▾


For a group like Altice, which has a very clear investment strategy in Telecom and Media, a technological publication such as InnovAction, is particularly relevant, firstly as a vehicle to share the most relevant technologic developments and knowledge throughout the group's operations all over the world and, secondly, as a way to reinforce Altice's firm commitment to technological innovation and the future.


Check the new InnovAction website with 2017 edition available for download at <http://www.alticelabs.com/site/innovaction/>





 751 people reached


Boost Post

 Like

 Comment

 Share



 Altice Labs, Leonel Gaspar Soares, Diogo Reis and 19 others

5 Shares

Figura 21. Publicação da InnovAction no Facebook

Fonte: Facebook

No Twitter, a publicação foi diferente (Figura 22). O texto acompanhado pela imagem ilustrativa da revista InnovAction foi mais reduzido e apelativo à ação de visitar o *microsite* da InnovAction. O tweet teve 4 likes e 2 retweets.



Figura 22. Publicação da InnovAction no Twitter

Fonte: Twitter

A Altice Labs atualmente já fez 442 Tweets, e é seguida por 1,277 mil pessoas no Twitter. No Facebook conta com 2831 pessoas que gostam da página e no LinkedIn é seguida por 12762 mil pessoas.

A edição de 2017 contrariamente à anterior contou com um *microsite* onde podem ser visualizadas todas as versões da InnovAction até então (editadas/produzidas) (<http://www.alticelabs.com/site/innovaction/>).

Neste é possível fazer *download* da edição de 2017, e de todas as edições desde 2003, na altura enquanto “Saber e Fazer”. O *microsite* foi lançado juntamente com a última edição da InnovAction, sendo que é relevante para este estudo analisar alguns dados desta plataforma digital (Figura 23).

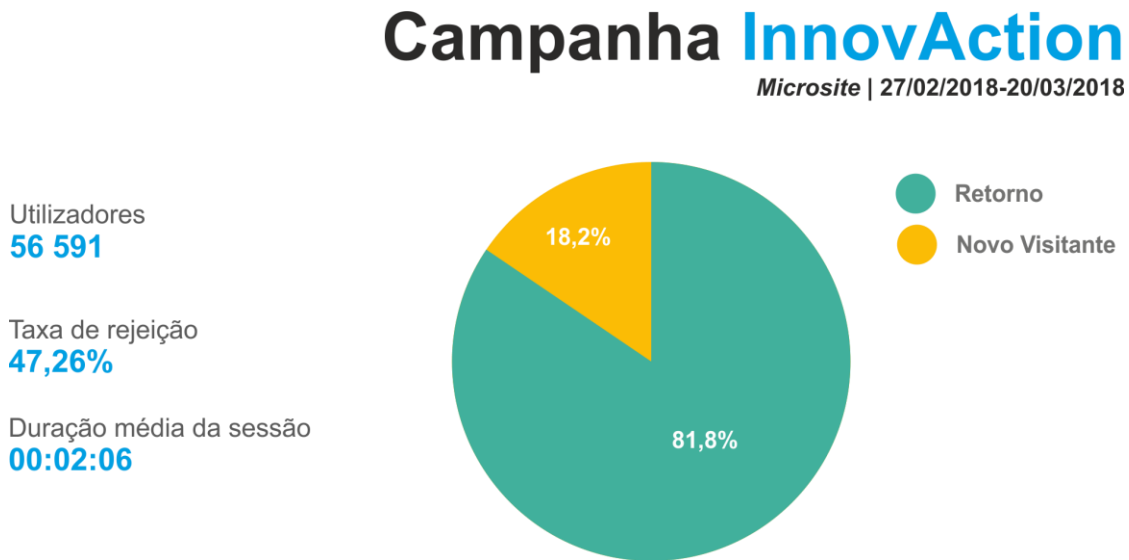


Figura 23. Dados relativos ao microsite da InnovAction.

Fonte: Google Analytics, elaboração própria

O Utilizadores corresponde ao número de utilizadores que interagiram com o *website* e de 27 de fevereiro a 20 de março, o *microsite* da InnovAction contou com 56 591. A taxa de rejeição consiste na percentagem de visitantes que visitaram apenas uma página antes de sair do *website* (“Portal PWM: Power web marketing,” 2016). O *microsite* da InnovAction, apresentou uma taxa de rejeição elevada - 47,26%. Este resultado poderá ter como justificação o facto de ao tentar fazer *download* dos artigos, aparecer ao utilizador uma janela *pop-up* a pedir dados (nome e *e-mail*), para poder continuar a fazer a transferência. A duração média da sessão corresponde ao tempo que o utilizador passa em média no *website*, no caso em concreto o *microsite* da InnovAction. O utilizador passou em média 2 minutos no *microsite*, sendo que este valor pode ser justificado com o referido anteriormente.

Como referido anteriormente no capítulo 3 - Metodologia, e por forma a perceber: (1) se os recetores da campanha da InnovAction que clicaram no CTA de acesso ao *microsite* associam a InnovAction à marca Altice Labs; (2) se a revista tem impacto na

marca Altice Labs; (3) qual a imagem que essas pessoas têm da Altice Labs, foi aplicado o questionário cujos resultados se apresentam a seguir.

4.3.4 Reconhecimento e valor da marca

O questionário aos recetores da campanha InnovAction que clicaram no CTA de acesso ao *microsite* da revista e que nele entraram revela informações específicas sobre quem realmente entrou em contacto com a InnovAction. Das 168 pessoas às quais foi enviado o questionário, responderam 22.

A análise de resultados mostra que na resposta à questão (Anexo 2): “Conhece o objetivo da InnovAction?”, 71,4% das pessoas afirma conhecer o objetivo da InnovAction contra apenas 28,57% que afirma não conhecer. Na questão: “Que empresa da área das telecomunicações associa de imediato à revista InnovAction”, todos confirmaram associar ao Grupo Altice. No entanto, revelam alguma confusão com a identificação da marca concreta, face às várias alternativas exibidas, 85,71% associaram à Altice Labs, mas 9,52% associarem à marca MEO e 4,76% à Altice Portugal.

Sobre os temas abordados na edição de 2017 da InnovAction que mais despertaram interesse aos inquiridos, houve uma clara evidência que o tema “*Smart cities - the importance of sharing*” foi o mais apelativo. O tema “*Digital innovation labs and the digital CSP*” foi o que suscitou menos interesse. A generalidade indicou outros temas relevantes que gostaria de ver abordados na próxima edição da InnovAction, estes serão tidos em conta pela marca, na próxima edição. Os temas que os interpelados desejam ver explorados na próxima edição são:

- Telco & financial industries in the future
- PON and 5G integration
- Accessibility
- AI and emotion recognition and expression.
- Artificial Intelligence
- Intelligent BOTs
- Human computation and crowdsourcing
- Industry 4.0 - real cases

- AI
- Smart cities and sustainable development
- Consumer / fan of the future
- 5G
- Moving to the cloud: challenges and concerns on security
- How to use the concepts of circular economy in the development of products for Telco
- Artificial Intelligence applications evaluation
- Payment or banking on mobile
- Robotic Process Automation (RPA)
- LTE & 5G, Transmission (MW & IP)
- Nanotechnology applications
- AI predictive modeling

Os resultados evidenciam que a imagem detida pelos inquiridos em relação à revista é bastante positiva. Ao lhes ser questionado como avaliam a relevância da InnovAction quanto à diversidade de tema, qualidade dos artigos, os 22 participantes (usando uma escala de 1) Discordo plenamente a 6) Concordo plenamente) avaliaram entre 4 a 6. Quanto à relevância para o trabalho, verificou-se que a maioria avaliou também entre 4 a 6. Ainda, com os resultados à questão “A revista InnovAction influencia a imagem que tenho da marca Altice Labs”, percebeu-se que a InnovAction é um produto que influencia positivamente na imagem da marca. Apenas 2 inquiridos assinalaram 2, os restantes 20 concordam que a revista tem influência na imagem da marca Altice Labs. Outro dos objetivos do questionário era perceber, dos inquiridos, qual a imagem que estes detêm da marca Altice Labs. Para responder a este objetivo, foi pedido aos inquiridos para assinalar o seu grau de concordância relativamente à classificação da marca Altice Labs, no que diz respeito à confiança, qualidade, prestígio, inovação, experiência e atualidade. Todos responderam igual ou superior a 4.

Assim, podemos constatar que do questionário recolheram-se dados relevantes para este estudo e bastante positivos para a InnovAction e para a Altice Labs, como marca. Há um claro reconhecimento no valor que a marca Altice Labs tem nos seus clientes e subscritores, sendo a InnovAction um contributo importante.

4.4 Outras campanhas de produto

Apresenta-se ainda a análise das campanhas de produto, em geral, da Altice Labs. Esta tem como objetivo identificar algum outro fator influenciador dos resultados das campanhas.

Para a análise utilizaram-se as seguintes campanhas de produto:

- **NetQ:** sistema unificado para gestão de problemas do cliente, que rapidamente diagnostica e soluciona qualquer problema relacionado com o serviço, tanto no *front office* como no *back office*. Suporta o diagnóstico de problemas e testes no *front office*, *back office* e *field force*. Possui algoritmos flexíveis e configuráveis para diagnóstico *end-to-end* e análise de viabilidade técnica dos serviços. O NetQ permite o acesso remoto ao sistema para técnicos no terreno (via *smartphone/tablet*), assim com disponibiliza guiões para a resolução de problemas. Ainda facilita o agendamento de testes para manutenção preventiva.
- **RFO (RF vídeo extender):** solução que permite estender a rede RF Overlay de TV suportada numa rede de transporte digital sem perdas e de forma transparente, através de uma rede de fibra escura ou xWDM, assegurando um aumento de cobertura e um sinal de saída de alta qualidade.
- **ACM (Active Campaign Manager):** solução de gestão de campanhas em tempo real e contextualizada para o cliente. Ao explorar o conceito de Marketing Contextual, o ACM combina os dados do comportamento do cliente e do sistema, permitindo decisões proactivas em tempo real, tornando-o assim único na área de execução de campanhas.
- **ABC (Advanced Business Communication):** solução de comunicações empresariais, fornecida como SaaS (*Software as a Service*) e executada num ambiente *cloud*. Fornece recursos de comunicação sobre VoIP, SIP *trunking*, redes PSTN e redes móveis, bem como uma poderosa integração com o OCS (*Online Charging System*) para modelos de negócios avançados. Partindo da arquitetura integrada, permite a Fornecedores de Serviços, beneficiar das oportunidades crescentes que o mercado das PME trará nos próximos anos.

- xPON: conjunto completo de *hardware*, *software* e serviços de engenharia altamente qualificado que permitem resiliência na implementação de redes FTTx (*Fiber to the x*). O xPON possui um vasto portfólio escalável e flexível desde o hardware passivo e ativo até ao Network Management System (NMS). O xPON está preparado para o futuro aumento da necessidade de largura de banda (*streaming* de vídeo e serviços na *cloud*). Com o *design* apurado no projeto dos elementos passivos, possibilita grandes economias de CAPEX e OPEX.
- Altaia: sistema unificado de gestão de desempenho, permitindo uma análise criteriosa de dados da rede, do desempenho de serviço e do cliente. O Altaia também possibilita a deteção da degradação do serviço em tempo real. Este produto tem a capacidade de previsão analítica para apoiar as equipas de engenharia e planeamento. O Altaia permite a integração com os principais fornecedores de redes e equipamentos, além disso possibilita a monitoria de serviço, avaliação da qualidade de experiência (QoE) e *benchmarking* usando *probes*.

A análise foi feita apenas a estes seis produtos da Altice Labs, por serem os únicos que até aqui foram publicitados através do envio de *e-mail marketing* pelo MailChimp.

Na plataforma também estavam disponíveis *newsletters* – compostas por um resumo mensal das notícias externas sobre a Altice Labs enviadas exclusivamente para os subscritores da *newlsetter* no *website* da Altice Labs - estas não foram tidas em conta por não pertencerem a um produto em concreto.

A Figura 24 tem como intuito dar a perceção do tamanho dos *e-mails marketing* dos produtos analisados e apresentar alguns valores relevantes da cada campanha dos produtos. Como se pode constatar, a taxa de abertura das campanhas de produto, vão no máximo até 22,7%, e a taxa de cliques encontra-se sempre entre 0,6% e 4,1%.

Os resultados nunca foram muito significativos, e a este facto podem estar agregados vários fatores, de seguida apresentados.

O horário em que as campanhas foram enviadas não corresponde ao horário favorável descrito no estado da arte. A partir dos relatórios de Cheetah Digital (2016) concluiu-se que o dia da semana mais favorável para o envio de *e-mail marketing* era a

segunda-feira, entre as 8 e as 12 horas. Das campanhas analisadas apenas a campanha do produto ACM cumpre com esta recomendação, foi enviada a uma segunda-feira às 11.30 horas. As restantes campanhas analisadas foram enviadas em dias da semana como quartas e quintas-feiras com horários compreendidos entre as 10.30horas e 18horas.

No que respeita ao comprimento, podemos verificar que na campanha NetQ, ABC, e InnovAction apresentam um comprimento muito extenso. Estas campanhas pertencem a produtos completamente distintos uns dos outros, com objetivos diferentes, o NetQ e o ABC com o objetivo de venda e a revista InnovAction com o objetivo de informar. O comprimento do *e-mail marketing* segundo Ellis-Chadwick e Doherty (2012) tem de se adequar ao objetivo do mesmo.

Relativamente à frequência de *e-mail marketing*, a Altice Labs tem como prática não enviar sucessivos *e-mails marketing*, garantindo assim não saturar os seus clientes e subscritores com *e-mails*. Este ano até ao momento, enviou apenas o *e-mail marketing* da InnovAction e uma *newsletter*.

Uma boa prática retirada das diretrizes de Ellis-Chadwick e Doherty é a presença do logotipo da empresa no canto superior esquerdo. Nas campanhas analisadas apenas a campanha do produto Altaia não corresponde a esta boa prática, estando o logotipo da Altice Labs no topo centrado.

As hiperligações e recursos interativos, são outros elementos que devem estar presentes no *e-mail marketing*. Todas as campanhas de produto analisadas cumprem com esta boa prática. É de referir que é importante ter recursos interativos e hiperligações, mas não em excesso, para não induzir em erro ou confundir a ação do subscritor/cliente. Um exemplo de excesso de hiperligações é o *e-mail marketing* da InnovAction da edição de 2016, com 7 CTAs.

A personalização é uma das diretrizes também apontada por de Ellis-Chadwick e Doherty (2012). Vivemos uma era em que o utilizador tem cada vez mais a opção de personalizar o que adquire, e, por conseguinte, também procura e consome marcas que o “conheçam”. Esta boa prática nunca foi exercida em nenhuma campanha da Altice Labs.

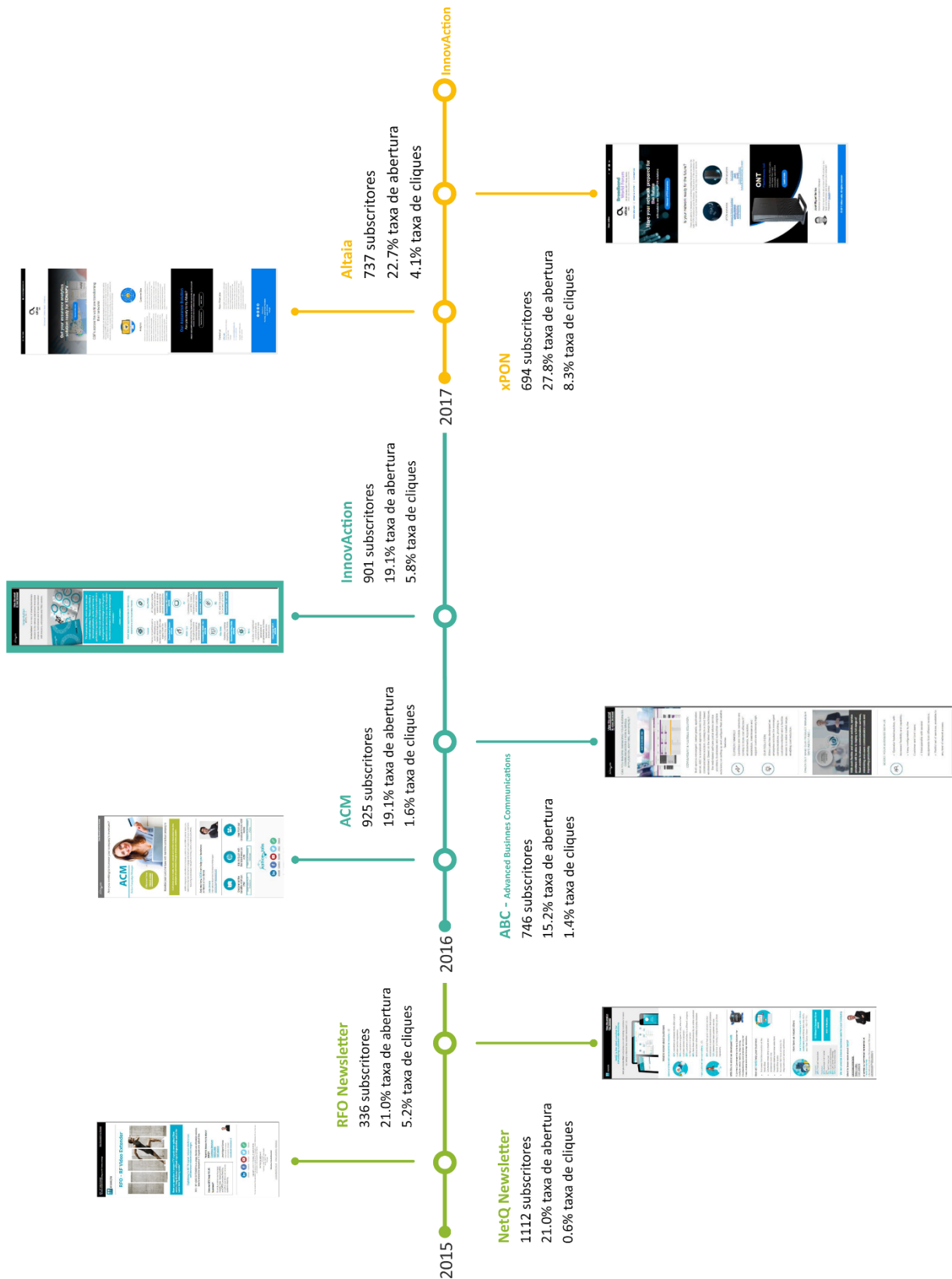


Figura 24. Campanhas de produto da Altice Labs desde 2015 até 2017

Fonte: Elaboração própria

Nesta análise, há uma campanha de produto que se destaca, a campanha do xPON. Esta teve uma taxa de abertura de 27,8% e uma taxa de cliques de 8,3%, superior aos valores relatados anteriormente. Associados a estes valores pode estar o facto de ter havido um evento associado a este produto, Broadband World Forum 2017. A Altice Labs esteve presente no Broadband World Forum e no âmbito deste evento, lançou um *microsite* dedicado ao portefólio xPON. Este fator já foi identificado anteriormente na campanha da InnovAction, como possível fator influenciador nos resultados das campanhas.

Capítulo 5. Considerações finais

Devido às alterações constantes do mercado e ao avanço das tecnologias, é fulcral que as empresas estejam preparadas para responder às exigências do público-alvo. A forma como se comunica com o público tem de ser cada vez mais cuidadosa, minuciosa e personalizada.

5.1 Conclusão

Das diretrizes de Ellis-Chadwick e Doherty (2012), foram retiradas boas práticas para a construção de um *e-mail marketing*. O comprimento do *e-mail marketing* foi das boas práticas mais evidente na influência dos resultados da campanha do produto estudado – revista InnovAction da edição de 2017 da Altice Labs. A redução do tamanho do *e-mail marketing* induziu a uma maior taxa de abertura e de cliques na campanha. Como referido por Chadwick e Doherty (2012), o comprimento do *e-mail marketing* tem de se adequar ao objetivo do *e-mail*.

No seguimento do estudo realizado foi possível apontar outro fator influenciador dos resultados das campanhas de *e-mail marketing*, no caso em concreto dos produtos da Altice Labs. Após a análise detalhada da campanha da revista InnovAction e das campanhas de produto disponíveis no MailChimp, verificou-se que as campanhas com melhores resultados (InnovAction 2017 e xPON) tinham um fator em comum: um evento em que o produto foi apresentado. No caso específico da edição de 2017 da InnovAction, foi o segundo aniversário da Altice Labs, em que o público teve contacto com a revista, em formato papel. No caso do produto xPON, a Altice Labs esteve presente no Broadband World Forum, e no âmbito deste evento lançou um *microsite* (<http://www.alticelabs.com/site/gpon-solutions/>) dedicado ao portefólio do produto.

Respondendo a um dos objetivos da investigação, apesar do *rebranding* que a Altice Labs sofreu, há um claro reconhecimento no valor que a marca tem nos seus clientes e subscritores, sendo a InnovAction um contributo importante.

5.2 Limitações

Embora esta investigação tenha dado contributos importantes para a investigação académica e para a empresa em estudo, surgiram algumas limitações que importa reter. Nomeadamente, no que diz respeito ao questionário, este não foi enviado a todos os recetores do *e-mail marketing* da InnovAction. Embora o *e-mail marketing* da InnovAction tenha sido enviado aos clientes/subscritores da Altice Labs, aos participantes no evento comemorativo do segundo aniversário e às universidades, no âmbito desta investigação, para se obter dados mais concretos, o questionário foi aplicado apenas aos recetores da campanha InnovAction que clicaram no de acesso ao *microsite* da revista e que nele entraram. Esta restrição fez com que o questionário tivesse sido enviado apenas a 168 pessoas das quais responderam 22. Mesmo sendo este considerado um fator limitador do estudo, é preciso referir que a Altice Labs opera no mercado B2B, sendo que o público da empresa é limitado a nível de tempo para a resposta a questionários.

O tempo foi outra limitação deste estudo. Inicialmente o objetivo era estudar a comunicação de pelo menos mais um produto (SmartAL), para ser possível proceder à devida comparação entre campanhas de produto com objetivos diferentes, a InnovAction - de informar e o SmartAL - de vender. Como o decorrer da dissertação não coincidiu com a campanha do SmartAL, e por no mesmo tempo não ter surgido mais nenhuma campanha de produto, não foi possível concretizar, completamente, o objetivo inicial. No entanto, para responder a este imprevisto foi feita a análise geral das campanhas de produto disponíveis no MailChimp, desde 2015.

5.3 Sugestões / propostas para o futuro

Como esta investigação não se conseguiu abranger outros tipos de produtos da Altice Labs, seria interessante dar continuidade a este estudo de uma forma mais abrangente, de modo a verificar a reação do público ao *e-mail marketing* de outros produtos.

Como sugestões para a comunicação de produto da Altice Labs, o próximo passo para obtenção de melhores resultados acredita-se ser a personalização do *e-mail marketing* a cada cliente, de acordo com a configuração das *personas* alvo da marca e do produto/serviço.

Como referido anteriormente, a adequação do comprimento do *e-mail marketing* ao objetivo do *e-mail* é crucial para a obtenção de melhores resultados nas campanhas. Assim, recomenda-se que no momento do planeamento da campanha do produto se pondere em adequar o objetivo ao tamanho do *e-mail marketing*.

Como se verificou, os produtos que tiveram um evento associado tiveram melhores resultados na campanha de *e-mail marketing* assim, era interessante ponderar no lançamento dos produtos organizar uma palestra ou demonstração como primeiro contacto do cliente com o produto.

O horário é outro fator influenciador das campanhas. Cheetah Digital (2016), através dos seus relatórios, sugere que o *e-mail marketing* seja enviado às segundas feiras, entre as 8h e as 12h. Assim, como poucas campanhas obedeceram a este fator, era relevante começar a ter em conta o horário no envio das próximas campanhas.

Os testes A/B estão disponíveis na versão gratuita do MailChimp. Estes permitem fazer comparações entre variáveis de *marketing*, com o objetivo de definir qual a variável que gera melhores resultados (Baxevanis, 2016). Para além disso, os testes A/B eliminam a necessidade da empresa fazer suposições, e permitem tomar decisões baseadas em números, diminuindo assim a margem de erro (Borges, 2016). Pelo referido anteriormente, seria positivo para a Altice Labs proceder à aplicação dos testes A/B.

A empresa utiliza a versão gratuita do MailChimp. Para a obtenção de melhores resultados, era interessante ponderar a contratação da versão paga desta plataforma. Recursos como Timewarp, segmentação avançada e *social profiles* são alguns exemplos de recursos pagos que poderão auxiliar a Altice Labs a elevar a sua forma de comunicação.

Ponderando que o público da Altice Labs não é apenas nacional, o Timewarp permite à empresa programar as campanhas, de modo a estas serem enviadas no horário de acordo com o fuso horário de cada subscritor, independentemente da sua localização geográfica. A segmentação avançada disponibiliza à empresa mais critérios de segmentação, fomentando uma maior precisão na segmentação de clientes. Os *Social Profiles*, permitem ordenar a lista de *e-mails*, com os dados sociais, disponíveis publicamente, dos clientes/subscritores. Estas informações permitirão à empresa saber,

da sua lista, qual o cliente/subscritor mais influente, com base na sua atividade nas redes sociais e no número de amigos que tem.

No que diz respeito às redes sociais, embora não tenha sido feito um estudo tão aprofundado como do *e-mail marketing*, era crucial a empresa começar a estabelecer uma estratégia para cada umas das redes. Como exemplo, utilizar o Facebook para comunicar com outro público, sem ser o do mercado B2B, ponderar fazer publicações mais direcionadas às universidades - público mais jovem, mais ligado à tecnologia. Exemplos de publicações para esta rede seriam curiosidades sobre a Altice Labs e a forma como trabalham, dar a conhecer o ambiente de equipa, companheirismo e interajuda que existe na empresa, casos de sucesso de colaboradores e mesmo algumas curiosidades sobre a área onde opera.

Para o LinkedIn, estabelecer uma estratégia mais direcionada para o público do mercado B2B, fazer publicações sobre produtos e avanços tecnológicos da empresa.

No Twitter aconselha-se que sejam feitas publicações mais curtas e constantes, devido à característica intrínseca da rede social, comunicação em tempo real.

Para finalizar, fica a sugestão da criação de uma área no *website* institucional da Altice Labs, com as últimas inovações da empresa. Empresas europeias de telecomunicações como a Orange (<https://www.orange.com/en/Footer/Thematic-features/2016/Always-with-my-fibre!/Fiber/Responding-to-the-surge-in-bandwidth-requirements>) e a Deutshe Telekom (<https://www.telekom.com/en/media/mediacenter/publications#tabs-1-tabpane-5>) adotaram esta estratégia, como comunicação de avanços tecnológicos. A Deutshe Telekom optou mesmo por um *blog* (<https://www.telekom.com/en/blog>), onde publica algumas notícias do mundo digital e tecnológico. A empresa com o *blog*, não só fomenta o debate entre os utilizadores através da possibilidade de os mesmos poderem comentar as notícias, como ao mesmo tempo, cria um elo de ligação e proximidade entre a empresa e os seus clientes e seguidores.

Referências bibliográficas

- Adamson, A. P. (2008). *BrandDigital: simple ways top brands succeed in the digital world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Afonso, C., Monteiro, D., Amaral, I., Neto, J., & Remondes, J. (2016). *Marketing Digital & E-Commerce*. Psico & soma.
- Alexandre, V. (2016). Portal UCJ: UFMG Consultoria Jr. Retrieved January 18, 2018, from <http://ucj.com.br/>
- Almeida, D. (2014). *Rebrand - Design e estratégia para renovar marcas: Um guia sobre redesign de identidades visuais*.
- Appiah, O. (2006). Rich media, poor media: the impact of audio/video vs. text/picture testimonial ads on browsers' evaluations of commercial web sites and online products. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 28(1), 73–86. <https://doi.org/10.1080/10641734.2006.10505192>
- Aufreiter, N., Boudet, J., & Weng, V. (2014). *Why marketers should keep sending you e-mails*. McKinsey & Company.
- Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653–671. <https://doi.org/10.1108/03090561011032315>
- Baxevanis, A. (2016). Portal Interaction design foundation. Retrieved January 5, 2008, from <https://www.interaction-design.org>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto Editora.
- Borges, C. (2016). Portal Marketing de conteúdo. Retrieved January 5, 2018, from <https://marketingdeconteudo.com/>
- Brandl, R. (2018). EmailToolTester [Web log post]. Retrieved April 2, 2018, from <https://www.emailtooltester.com/>
- Brondmo, H. P., By-Moore, H. P., & Geoffrey. (2000). *The Engaged customer: the new rules of internet direct marketing*. HarperBusiness.
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Pullins, E. B. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: an exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389–398. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.017>
- CampaignMonitor. (n.d.). Portal da Campaign Monitor. Retrieved January 5, 2018, from <https://help.campaignmonitor.com/>
- Caramez, P. (2017). Portal do LinkedIn. Retrieved December 9, 2017, from <https://pt.linkedin.com/pulse/>
- Carter, B., & Levy, J. R. (Justin R. (2012). *Facebook marketing: leveraging Facebook's features for your marketing campaigns*. Que.
- Cheetah Digital. (2016). *Quarterly email benchmark report*. Retrieved from <http://www.experian.com/>

- Chernatony, L. de, & Christodoulides, G. (2004). Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *Interactive Marketing*, 5(3), 238–251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340241>
- Coelho, D. (2017). Portal Marketing por dados. Retrieved April 1, 2018, from <http://marketingpordados.com/>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração : um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Brasil: Porto Alegre : Bookman.
- Corporation, L. (2015). A brief history of LinkedIn. Retrieved December 9, 2017, from <https://ourstory.linkedin.com/>
- Costa, B. (2017). Tudo sobre o eCommerce [Web log post]. Retrieved May 19, 2018, from <https://tudo-sobre-ecommerce.com/>
- Coutinho, V. (2014). *The social book - Tudo o que precisa de saber sobre o Facebook*. Lisboa: Actual.
- Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639>
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brand in consumer, service and industrial markets*. Elsevier. Retrieved from <https://books.google.pt>
- Delattre, E. (2002, October 1). Business Name Changes: The French Experience. *Journal of Small Business Management*. Blackwell Publishers Inc. <https://doi.org/10.1111/1540-627x.00063>
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research project* (4th ed.). The McGraw.Hill companies.
- Econsultancy.com Ltd. (2013). User experience survey report 2013.
- Ellis-Chadwick, F., & Doherty, N. F. (2012). Web advertising: the role of e-mail marketing. *Journal of Business Research*, 65(6), 843–848. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.005>
- Elrhoul, M. (2015). Portal Twitter. Retrieved January 4, 2018, from <https://blog.twitter.com/>
- Experian Marketing Services. (2012). *Quarterly Email Benchmark Study Q4 2012 — October, November, December*. Retrieved from <http://www.experian.com/>
- Facebook. (2017). Portal do Facebook. Retrieved December 8, 2017, from <https://newsroom.fb.com/>
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). *Casos de estudo Usar, Escrever e Estudar*. LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, R. (2017). Futurebehind [Web log post]. Retrieved June 3, 2018, from <https://www.futurebehind.com>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>

- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias*. São Paulo, Brasil: Novatec Editora.
- Goodwin, K. (2009). *Designing for the Digital Age: how to create human-centered products and services*. Canada: Wiley Pub.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Harley, A. (2015). Portal de Nielsen Norman Group: Evidence-Based User Experience Research, Training, and Consulting. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.nngroup.com/>
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0118>
- Hurni, D., & Grösser, S. N. (2017). Innovation management with an emphasis on co-creation. In *Dynamics of Long-Life Assets: From Technology Adaptation to Upgrading the Business Model* (pp. 45–68). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45438-2_4
- Jackson, D. (2016). Portal sprout social. Retrieved January 4, 2018, from <https://sproutsocial.com/>
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340213>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2008). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, P.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0*. Actual.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI - Teórica e prática do Marketing* (12th ed.). Dom Quixote.
- Lindsey-Mullikin, J., & Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, 60(4), 473–482. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.005>
- Liu, S. S., & Stout, P. A. (1987). Effects of message modality and appeal on advertising acceptance. *Psychology and Marketing*, 4, 167–187. <https://doi.org/10.1002/mar.4220040303>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Marques, V. (2017). *Marketing Digital 360*. Actual.

- Martin, B. A. S. (2005). Marketing Communications: theory and applications. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 13(2). [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(05\)70081-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(05)70081-1)
- Merisavo, M., & Raulas, M. (2004). The impact of e-mail marketing on brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), 498–505. <https://doi.org/10.1108/10610420410568435>
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415–425. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00097-8)
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for Brand-Related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Nam, H., & Kannan, P. K. (2014). The Informational Value of Social Tagging Networks. *Journal of Marketing*, 78(4), 21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0151>
- Numa, W. (2012). Métodos de Investigação Social. Retrieved from <https://www.scribd.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Canada: Wiley. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal.
- Petburikul, K. (2009). The Impact of Corporate Re-branding on Brand Equity and Firm Performance. *Ramkhamhaeng University International Journal*, 3(1), 155–172.
- Portal da Altice Labs. (2018). Retrieved March 10, 2018, from <http://www.alticelabs.com/>
- Portal da Avaya. (2018). Retrieved from <https://www.avaya.com/br>
- Portal do EmailToolTester. (2018). Retrieved March 15, 2018, from <https://www.emailtooltester.com/>
- Portal do Facebook business. (2015). Retrieved December 8, 2017, from <https://www.facebook.com>
- Portal do MailChimp. (2018). Retrieved March 8, 2018, from <https://mailchimp.com/>

- Portal do ProvenModels. (2005). Retrieved November 2, 2017, from <https://www.provenmodels.com/>
- Portal do Sapo. (2018). Retrieved March 5, 2018, from <https://www.sapo.pt/>
- Portal do Twitter. (2017). Retrieved December 9, 2017, from <https://about.twitter.com/pt>
- Portal do YouTube. (2017). Retrieved from <https://www.youtube.com>
- Portal PWM: Power web marketing. (2016). Retrieved April 11, 2018, from <https://www.pwm.pt/>
- Raney, A. A., Arpan, L. M., Pashupati, K., & Brill, D. A. (2003). At the movies, on the web: an investigation of the effects of entertaining and interactive web content on site and brand evaluations. *Journal of Interactive Marketing*, 17(4), 38–53. <https://doi.org/10.1002/dir.10064>
- Rebrand. (2011). [Web log post]. Retrieved November 2, 2017, from <http://rebrand.blogs.sapo.pt/>
- Resultados Digitais. (n.d.). *O guia definitivo do Email Marketing*. Resultados Digitais.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial and creative marketing*. (1967), Boston Allyn and Bacon.
- Rowles, D. (2014). *Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement* (2nd ed.). New York: Kogan Page.
- Rynne, A. (2017). Portal do LinkedIn: Marketing Solutions Blog. Retrieved March 7, 2018, from <https://business.linkedin.com/>
- Scheinbaum, A. C., Hampel, S., & Kang, M. (2017). Future developments in IMC: why e-mail with video trumps text-only e-mails for brands. *European Journal of Marketing*, 51(3), 627–645. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2015-0624>
- Schultz, D. E., & Peltier, J. (Jimmy). (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86–99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271. <https://doi.org/10.1177/009207039502300405>
- Simula, A., Töllinen, A., & Karjaluoto, H. (2013). Crowdsourcing in the social media era: a case study of industrial marketers. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(2009), 122–137.
- Siqueira, A. (2018). Resultados Digitais: Blog de Marketing Digital de Resultados [[Web log post]]. Retrieved April 1, 2018, from <https://resultadosdigitais.com.br/>
- Smith, D. C., & Aaker, D. A. (1992). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Journal of Marketing*, 56(2), 125. <https://doi.org/10.2307/1252048>
- Spalding, L., Cole, S., & Fayer, A. (2009). How rich-media video technology boosts branding goals: different online advertising formats drive different brand-performance metrics. *Journal of Advertising Research*, 49(3), 285–292. <https://doi.org/10.2501/S002184990909049>

- Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056>
- VanBoskirk, S. (2011). *US Interactive Marketing Forecast , 2011 To 2016*. Forrester Research, Inc.
- Waldow, D., & Falls, J. (2013). *Guia Definitivo de Email Marketing: aumente sua lista de emails, quebre as regras e venda mais*. São Paulo, Brasil: Novatec.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2nd ed.). São Paulo: Bookman.

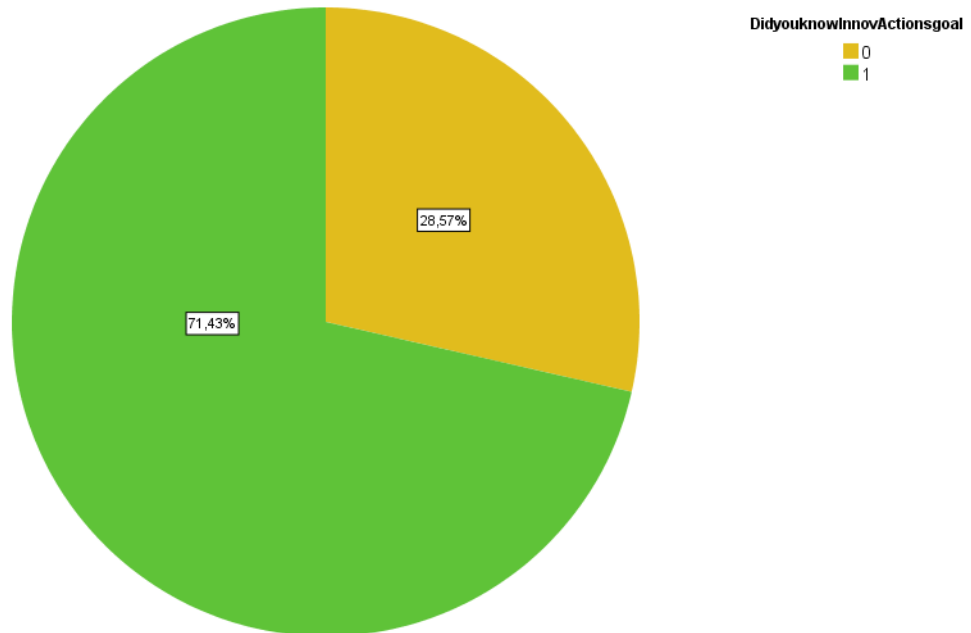
Anexos

Anexo 1. Questionário aplicado

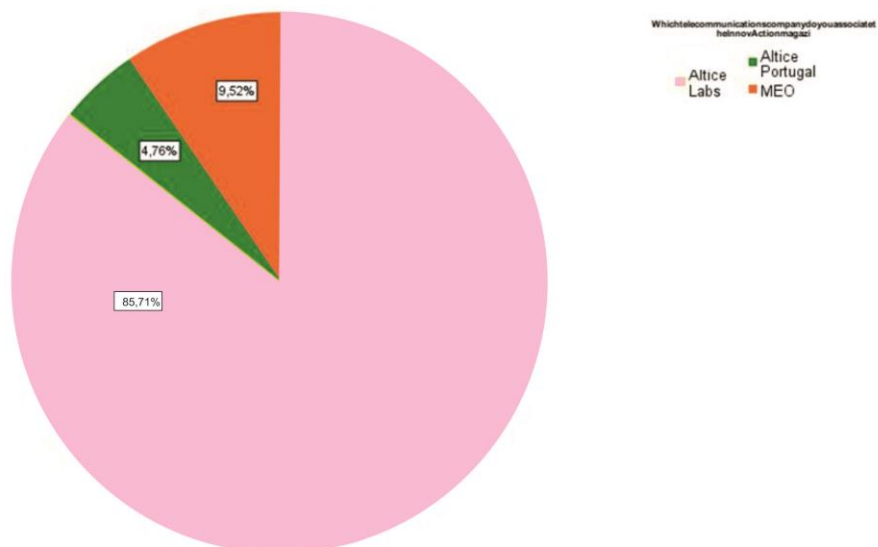
1. Conhece o objetivo da InnovAction?
2. Que empresa da área das telecomunicações associa de imediato à revista InnovAction?
3. Assinale o tema abordado na edição de 2017 da revista InnovAction, que lhe despertou mais interesse.
 - Smart living powered by Digital Service Providers
 - Smart cities - the importance of sharing
 - Digital innovation labs and the digital CSP
 - Merged reality for everyone
 - Industry 4.0 - the telco perspectiv
 - Outro: _____
4. Indique um tema que gostaria de ver abordado na próxima edição da revista InnovAction.
5. Como avalia a relevância da InnovAction quanto à:
 - Diversidade de tema
 - Qualidade do artigo
 - Relevância para o trabalho
6. Assinale o seu grau de concordância relativamente à seguinte afirmação: “A revista InnovAction influencia a imagem que tenho da marca Altice Labs”.
7. Assinale o seu grau de concordância relativamente à classificação da marca Altice Labs segundo os seguintes atributos:
 - Confiança
 - Qualidade
 - Prestígio
 - Inovação
 - Experiência
 - Atualidade

Anexo 2.Resultados questionário

1. Conhece o objetivo da InnovAction?



2. Que empresa da área das telecomunicações associa de imediato à revista InnovAction?



3. Assinale o tema abordado na edição de 2017 da revista InnovAction, que lhe despertou mais interesse.

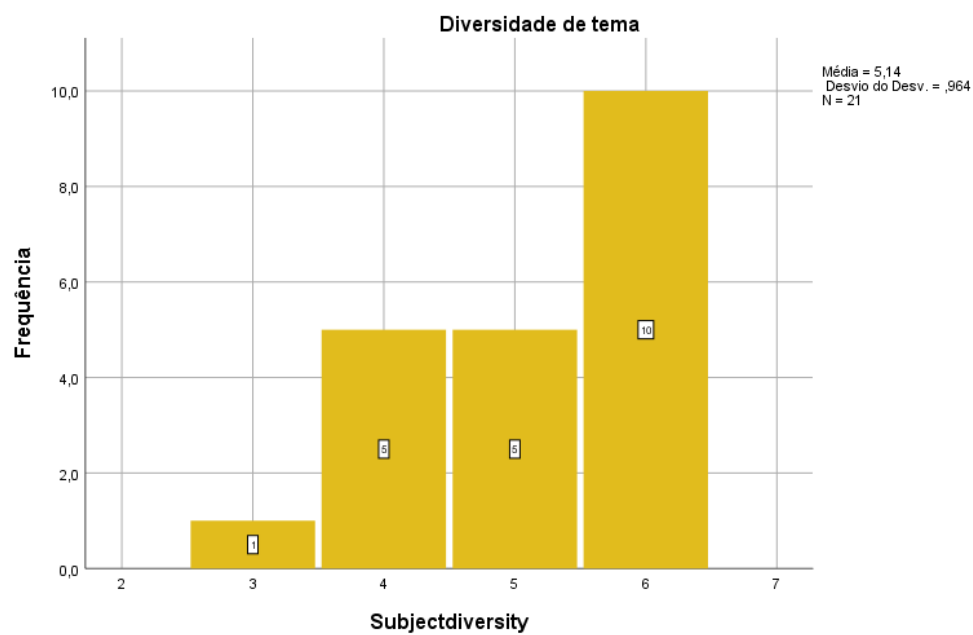
- Smart living powered by Digital Service Providers
- Smart cities - the importance of sharing (com maior preferência – 12)
- Digital innovation labs and the digital CSP (com menor preferência – 3)
- Merged reality for everyone
- Industry 4.0 - the telco perspective
- Blockchain - a brief introduction
- Big data and recommended systems
- AI: overview and applications
- Tackling security and privacy in a digital world
- A holistic study of cable and mobile identity credentials
- OTT multimedia content delivery: a study
- From TV Flow to TV Concierge: a new TV experience
- Demystifying truths and myths of 5G technology
- Multi-access edge computing: a 5G technology

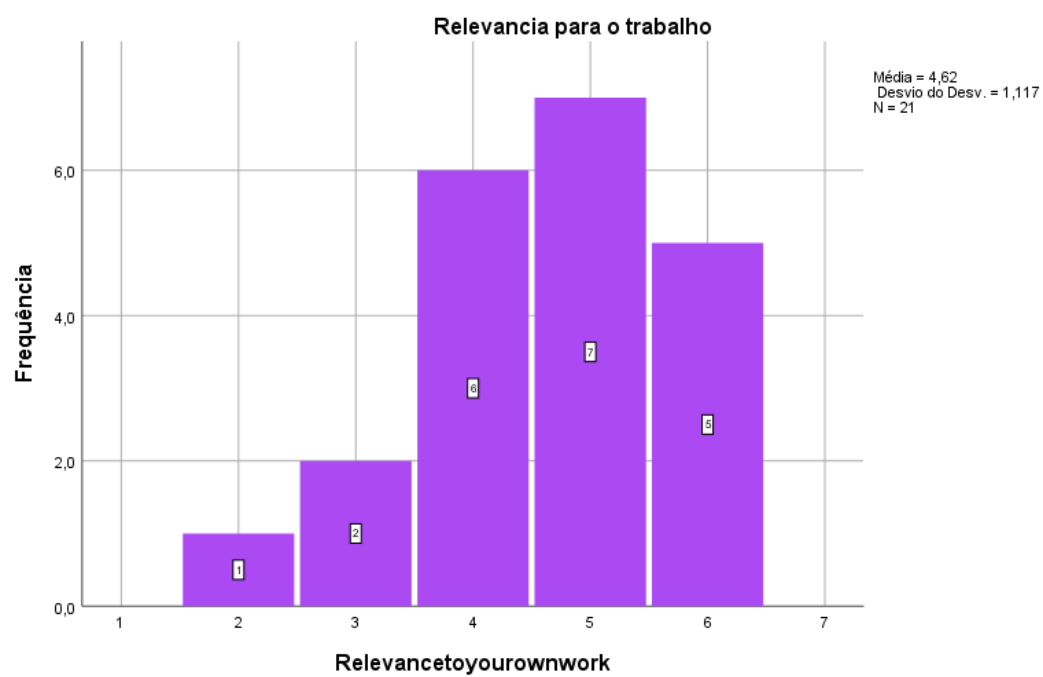
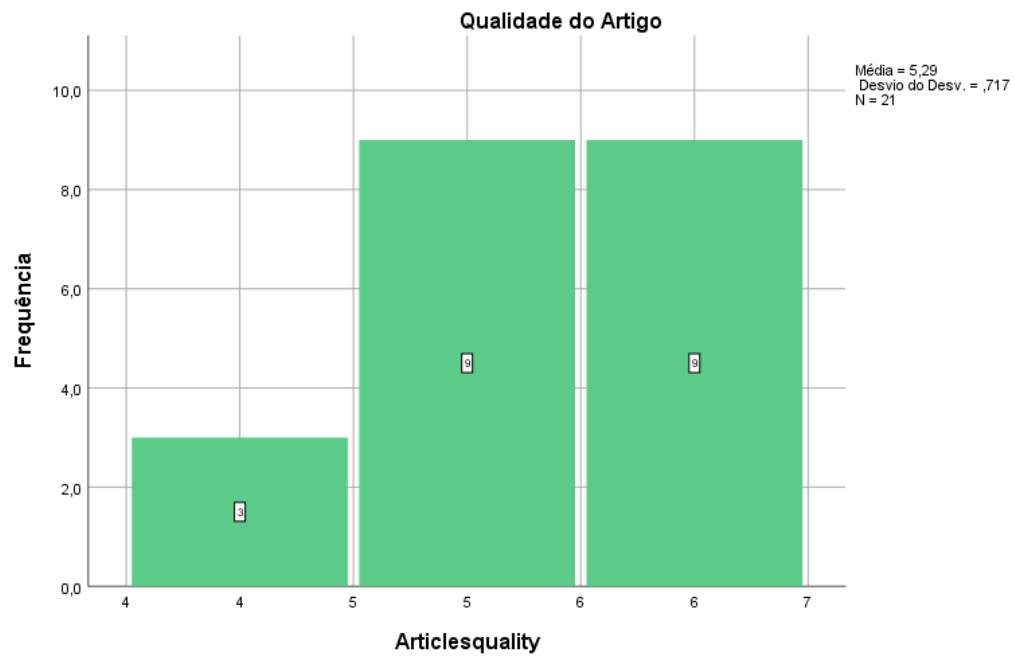
4. Indique um tema que gostaria de ver abordado na próxima edição da revista InnovAction.

- Telco & financial industries in the future
- PON and 5G integration
- accessibility
- AI and emotion recognition and expression.
- Artificial Intelligence
- Intelligent BOTs
- Human computation and crowdsourcing
- industry 4.0 - real cases
- AI
- Smart cities and sustainable development
- Consumer / fan of the future

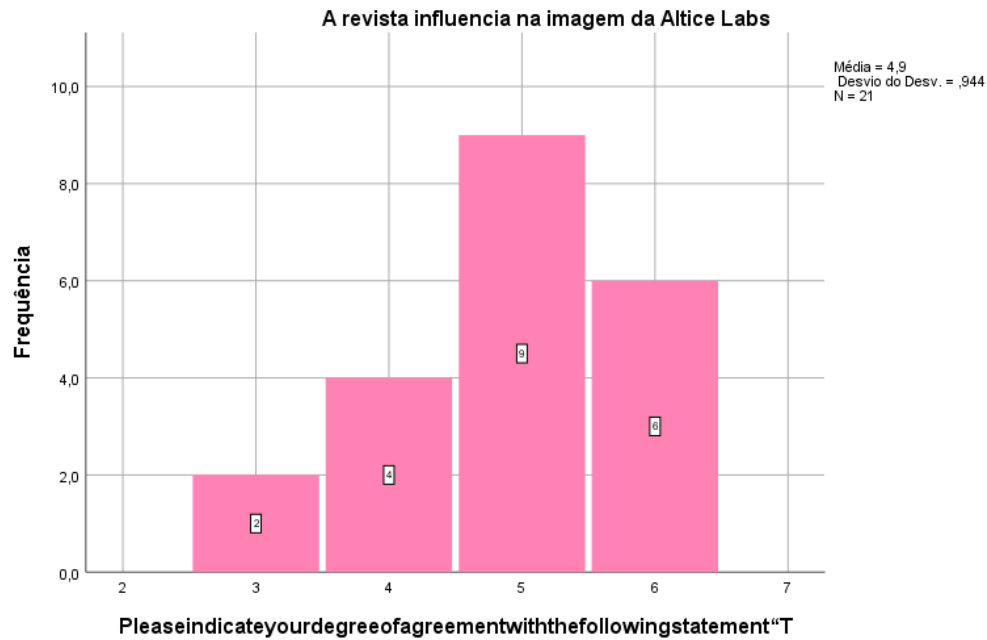
- 5G
- Moving to the cloud: challenges and concerns on security
- how to use the concepts of circular economy in the development of products for Telco
- Artificial Intelligence applications evaluation
- Payment or banking on mobile
- Robotic Process Automation (RPA)
- LTE & 5G, Transmission (MW & IP)
- Nanotechnology applications
- AI predictive modeling

5. Como avalia a relevância da InnovAction quanto à:





6. Assinale o seu grau de concordância relativamente à seguinte afirmação: “A revista InnovAction influencia a imagem que tenho da marca Altice Labs”.



7. Assinale o seu grau de concordância relativamente à classificação da marca Altice Labs segundo os seguintes atributos:

